

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ-TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA EKONOMICKÉ ŽURNALISTIKY

Historie a ekonomický vývoj podniku RD Rýmařov s.r.o.

The history and economic development of enterprise RD Rýmařov s.r.o

Student:

Bc. Veronika Šarajová

Vedoucí diplomové práce:

prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomické žurnalistiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Šarajová**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **6202T095 Ekonomika a právo v žurnalistice**
Téma: **Historie a ekonomický vývoj podniku RD Rýmařov**
History and Economic Development of Enterprise RD Rýmařov

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Historie podniku RD Rýmařov
 3. Teoretická východiska pro fungování podniku
 4. Ekonomický vývoj podniku
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. 3. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-8574.
CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9.
KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1996. 126 s. ISBN 80-707-9988-9.

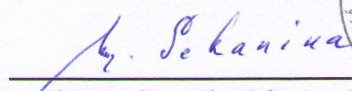
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

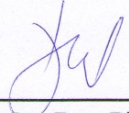
Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jana Geršlová, CSc.**

Datum zadání: 21.11.2014

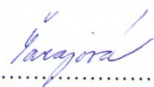
Datum odevzdání: 25.04.2015




Doc. PhDr. PaedDr. Milan Sekanina, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci „Historie a ekonomický vývoj podniku RD Rýmařov s.r.o.“ vypracovala samostatně s použitím literatury, která je uvedena v přiložené literatuře.


.....

Bc. Veronika Šarajová

V Ostravě dne: 15.4.2015

Poděkování

Děkuji prof. PhDr. Janě Geršlové, CSc. vedoucí diplomové práce za ochotu, pomoc a odborné vedení diplomové práce. Mé poděkování patří též společnosti RD Rýmařov za spolupráci při získávání údajů potřebných ke zhotovení diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Ekonomická situace firmy a společenský kontext od konce 60. let do 80. let	6
2.1	Prvopočátky firmy, 60. léta	7
2.1.1	Hospodářská situace 60. let v ČSSR	7
2.1.2	Situace ve stavebním odvětví v 60. letech	8
2.2	70. léta	9
2.2.1	Od roku 1972 se výroba stává pravidelnou, rok 1973 přináší změnu vedení	10
2.2.2	Dobré hospodářské výsledky v druhé polovině 70. let a následný úpadek.....	11
2.2.3	Hospodářská situace 70. let v ČSSR	12
2.2.4	Situace ve stavebním odvětví	13
2.3	80. léta	14
2.3.1	Počátek 80. let, modernizace stále hrála důležitou roli	14
2.3.2	Druhá polovina 80. let, firma prosperuje	15
2.3.3	Hospodářská situace 80. let v ČSSR	16
2.3.4	Situace ve stavebním odvětví	17
3	Ekonomická situace firmy a společenský kontext v 90. letech	19
3.1	První polovina 90. let, ve znamení ekonomických změn	19
3.2	Druhá polovina 90. let, firma se musela odrazit od dna	20
3.3	Hospodaření firmy během jednotlivých let	21
3.3.1	Rok 1993	21
3.3.2	Rok 1994	23
3.3.3	Rok 1995	25
3.3.4	Rok 1996	27
3.3.5	Rok 1997	29
3.3.6	Rok 1998	30
3.3.7	Rok 1999	31
3.3.8	Hospodářská situace 90. let v ČSR	33
3.3.9	Situace ve stavebním odvětví	35
4	Ekonomická situace firmy a společenský kontext v 21. století	37
4.1	Hospodářská situace ČR v novém století	39
4.2	Situace ve stavebním odvětví	40

4.3	Hospodaření firmy během jednotlivých let	41
4.3.1	Léta 2000–2003	41
4.3.2	Rok 2004	44
4.3.3	Léta 2005–2006	47
4.3.4	Rok 2007	49
4.3.5	Léta 2008–2010	50
4.3.6	Léta 2011–2013	54
4.3.7	Výhled na rok 2014	57
5	Závěr	60

1 Úvod

Obrázek 1.1: Sídlo firmy RD Rýmařov



Zdroj: <http://www.rdrymarov.cz/o-nas>

Firma je základem každého národního hospodářství. Ekonomika může prosperovat v případě, že funguje podnik. Je to hospodářská jednotka, která dokáže rozhodovat o přesunech finančních zdrojů v procesu jejich tvorby, rozdělování i užití. Obchodní zákoník zase podnik označuje jako soubor hmotných, osobních i nehmotných složek podnikání.¹

Společnost Rodinné domky Rýmařov má již 45letou tradici. Zabývá se výrobou a montáží rodinných domů a dalších stavebních objektů po celé republice. Expanduje také na zahraniční trh. Za dobu své existence uskutečnila přes 22 500 staveb. Jedná se o takzvanou obchodní společnost, která byla založena na základě obchodního zákoníku právnickou osobou za účelem podnikání.

Cílem diplomové práce je podat ucelený pohled na firmu RD Rýmařov s.r.o. od jejích počátků až do současné doby v takovém rozsahu, aby měla vypovídající hodnotu jak pro veřejnost, tak pro samotnou společnost, která by mohla tyto informace využít například pro publikování souhrnných informací o firmě v brožuře, nebo knize. Do současné doby byla o firmě zveřejněna pouze jedna kniha od Zity Chalupové, která však mapuje fungování firmy pouze do roku 2008.

¹ ROSOCHATECKÁ, Eva a kolektiv. *Ekonomika podniků*. 10. Vyd. Praha: ČZU, 2012. 209, s. 29.

V práci použijeme historickou metodu zpracování za cílem zmapovat významné historické milníky ve společnosti, analyticko-syntetickou, díky níž rozebereme základní vazby ve firmě a nalezneme vzájemné souvislosti mezi jednotlivými složkami daného jevu. Použijeme také komparativní metodu zpracování, díky níž porovnáme zejména vývoj ekonomických dat společnosti během jednotlivých let.

Zaměříme se zejména na ekonomickou podstatu fungování podniku, kterou nelze popsat bez historického kontextu jak samotné firmy, tak tehdejší doby. Podíváme se na celkovou hospodářskou situaci země v jednotlivých etapách a budeme sledovat, jak si během let vedl stavební trh. Naopak se nebudeme zabývat hospodářským vývojem dalších podniků ve stavebním odvětví, ani v jiné sféře, politickými změnami, nebo sociálními aspekty země.

Diplomová práce bude rozdělena do tří částí podle jednotlivých období. První kapitola začne koncem 60. let a bude pokračovat až do let 80. Jako výchozí byl zvolen rok založení firmy, tedy 1969. V této části práce budeme analyzovat vývoj společnosti po jednotlivých 10letích. V každé dekádě se zaměříme na vývoj společnosti, hospodářský kontext tehdejší doby a na situaci ve stavebním odvětví. Tehdejší poměry v RD Rýmařov nám přiblíží bývalý zaměstnanec firmy, který v ní pracoval od 73. roku až do svého důchodu, tedy 35. let v provozu a vystřídal ve firmě několik pracovních pozic.

Druhá kapitola bude mapovat období 90. let. Jako výchozí bod bude zvolen rok 1993, a to z důvodů, že firma prošla privatizačním procesem a stala se ze státního soukromým majetkem. Podíváme se na souhrnné hospodaření firmy během tohoto desetiletí, zmíníme hospodářský vývoj země a situaci na stavebním trhu. Opět bude členěna stejně jako předchozí kapitola. Bude popsán ekonomický vývoj firmy, příčiny a důsledky jejího hospodaření v daném roce a také bude doplněna o meziroční srovnání. Na rozdíl od první kapitoly se však podíváme také na ekonomickou prosperitu firmy během jednotlivých let. Tedy na hospodářské výsledky podniku, program výroby a také na změny, které se během roku v RD Rýmařov udály. Tyto informace budou vycházet převážně z výročních zpráv firmy. Podrobnou analýzu hospodaření podniku lze provést až od 90. let z důvodu, že firma archivuje výroční zprávy a interní materiály právě až od 90. let. Proto jsme nemohli provést detailní rozbor hospodaření po jednotlivých rocích také v předchozí kapitole. Zmíníme například výrazný milník pro společnost rok 1999. Německá zprostředkovatelská firma Sofortbau tehdy vstoupila do konkurzního řízení, posléze zanikla a toto se negativně odrazilo ve vnímání společnosti RD Rýmařov. S následky se musela potýkat několik dalších let.

Třetí kapitola naší práce bude věnována období nového tisíciletí. Tedy fungování podniku od roku 2000 do roku 2013. Rok 2014 nemohl být zahrnut, protože ještě nebyla vydána výroční zpráva za toto období. Výroční zpráva bude k dispozici v červnu roku 2015. Proto byl do diplomové práce zahrnut alespoň výhled hospodaření a očekávání firmy do dalších let. Členění jednotlivých kapitol bude stejný, jako v předchozí části diplomové práce.

Mezi významné roky v tomto období můžeme zařadit například rok 2004, kdy se firmě podařilo oddlužit a nebo rok 2007, kdy se společnost přestala orientovat převážně na zahraniční trh, ale zaměřila se ve větší míře na zákazníky ČR.

2 Ekonomická situace firmy a společenský kontext od konce 60. let do 80. let

Firma RD² Rýmařov se na trhu drží téměř půl století.

V červnu v roce 1969 byl položen první základní kámen společnosti. Ta se stala během následujících let životaschopným podnikem, který přežil také období socialismu, kdy personální čistky, výrobní i finanční změny, byly na denním pořádku.³

V padesátých letech na Rýmařovsku probíhalo rozsáhlé uzavírání dolů, lidé tedy ztráceli práci a získat nové zaměstnání bylo čím dál tím těžší. Vybudování stavební továrny tyto problémy pomohlo vyřešit.⁴

Rýmařov se nachází v horské oblasti obklopené lesy a tím pádem i na území se snadným přístupem k dřevu. Surovin k výrobě bylo tedy v okolí dostatek. Nezaměstnanost byla vysoká, lidé potřebovali stálé pracovní místo. Vzrůstala také potřeba bydlení v souvislosti s osidlováním pohraničí.

Společnost, která byla původně nazvána OKAL, získala licenci od stejnojmenného západoněmeckého licenčního partnera. Tento název firmě vydržel na základě licenční smlouvy pouze krátkou dobu, přesto se zapsal do podvědomí lidí tak, že i dnes místo RD Rýmařov, používají často původní název, tedy OKAL.

Takzvané bílé „Okáldomky“ s červenou střechou a tmavými štíty si vybudovaly renomé po celé republice. Za nedlouho započala výstavba i v zahraničí. Odbyt firma našla v Řecku, na Ukrajině, Švýcarsku, v Mongolsku, nebo Sýrii a v dalších zemích.⁵

Obrázek 2.1: Poklepání základního kamene



Zdroj: CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s.

² RD – rodinné domy

³ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 11.

⁴ Tamtéž, s. 7.

⁵ Tamtéž, s. 7.

V době Československa byl OKAL jediným výrobcem montovaných dřevěných domů. V nejúspěšnějším období ve firmě pracovalo okolo tisíce zaměstnanců.

2.1 Prvopočátky firmy, 60. léta

Původně ministerstvo nově vzniklé firmě OKAL přislíbilo, že společnosti poskytne v roce 1968 do začátků 30 milionů devizových korun, projednávání přerušil vpád vojsk Varšavské smlouvy na území Československé socialistické republiky. Ke konci roku však došlo k obnovení jednání zástupců Rýmařova, Lesního závodu Janovice, Státních lesů Krnov, Rudných dolů Jeseník a dalších subjektů. Výsledkem se stala dohoda, že lesy budou společnosti poskytovat dřevo a dřevařské závody budou vyrábět dřevěné desky. Podnik, který patřil pod Rudé doly Jeseník, měl stavět montované rodinné domy. Západoněmecká firma OKAL vyškolila ve svých závodech budoucí zaměstnance a poskytla nové rýmařovské firmě stroje potřebné pro výrobu.⁶

Podnik OKAL přijal zaměstnance z řad tesařů, stolařů, truhlářů, malířů, klempířů, elektrikářů atd. Zaměstnanci byli ve věku do 45 let a německý jazyk byl pro ně výhodou. Pro některé z přijatých lidí společnost zajistila odbornou stáž v Německé spolkové republice.

Nově vzniklý podnik potřeboval, aby se o něm vědělo. I když v době socialismu byla propagace a reklama značně omezena a kontrolována, OKÁL prezentoval vlastní výrobu v inzerátech v novinách a také v televizi prostřednictvím postavičky pana Vajíčko. Ve městě Jeseník také vznikl první vzorový dům, v roce 1970 byl v Rýmařově postaven další.⁷

2.1.1 Hospodářská situace 60. let v ČSSR

Během let 1961–1970 hospodářství tehdejšího Československa zaznamenalo růst. Země v Evropě se pokoušely přenést přes zpomalení hospodářského růstu první poloviny 60. let prostřednictvím reforem. Ty měly omezit centrální řízení a direktivní přístup v hospodářství.

V letech 1966–1968 nastalo období nástupu ekonomické reformy a začala příprava v pořadí čtvrtého pětiletého plánu (1966–1970). Ten ztěžovalo, že se během pětiletky měla uskutečnit právě ekonomická reforma. Autoři plánu ale nedokázali spolehlivě předpovídat,

⁶ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 11.

⁷ Tamtéž.

jak zareaguje centrální a podniková sféra. Ekonomický vývoj během let 1966–1970 lze rozdělit do tří bodů:

- „Oživení hospodářství a zahájení reformy (1966–67),
- reformní rok 1968,
- nástup tzv. normalizace (1969–1970).“⁸

Cílem reformy bylo oživit hospodářství a přejít k intenzivnímu růstu, což se také podařilo. Tempo hospodářského růstu se oproti první polovině 60. let zvýšilo. Podařilo se překročit většinu plánů. Národní důchod meziročně rostl průměrně o 7%, což bylo o 5 % více, než dosahoval při první pětiletce.

V roce 1968, tedy rok před založením firmy RD Rýmařov, prošla společnost bouřlivými změnami a vedení společnosti přijalo tzv. Akční program, který pojednával o tom, že řízení a organizace národního hospodářství vyžaduje zásadní změny, tedy vybudování ekonomické soustavy řízení, která by byla schopná obrátit hospodářství k intenzivnímu růstu. Šlo o aplikování sovětského typu plánování a řízení hospodářství na československé podmínky. Zejména šlo o tyto body:

- umožnění skupinám obhajovat ekonomické zájmy, určovat vlastní životní styl a spotřebu,
- vytvořit takové podmínky, které by umožnily soutěž hospodářských subjektů,
- nechat na podnicích, jakou organizační strukturu si vytvoří, umožnit jim činit samostatná ekonomická rozhodnutí,
- podpora družstevního podnikání.⁹

2.1.2 Situace ve stavebním odvětví v 60. letech

Stavebnictví bylo jedním z nejvíce dynamických odvětví národního hospodářství. Představovalo většinovou část investic a tím přispívalo k růstu hospodářství. To mělo za následek růst počtu zaměstnanců ve firmách. Podíl stavebního odvětví na celkové zaměstnanosti rostl do 80. let. V letech 1948–1968 stoupl počet pracovníků ve stavebnictví

⁸ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X, s. 320.

⁹ Tamtéž, s. 325.

z 227 tisíc na 529 tisíc zaměstnanců. Rostla také produktivita práce na jednoho pracovníka. V roce 1968 byla ve srovnání s rokem 1950 vyšší o 220 %.¹⁰

Nový způsob plánovitého řízení, vytvořený v roce 1966, zavedl stavební skupiny, které byly řazené podle výrobních oborů. Na starost je měla odborová ředitelství. V roce 1968 bylo u nás 231 stavebních firem a pracovalo v nich 479 tisíc pracovníků.¹¹

V 60. letech ve stavebnictví dominovaly stavby k výrobě, pro dopravu, skladování silnice, obytné domy, dopravní stavby atd. Nicméně kvůli obrovské rozestavěnosti docházelo ke zpoždění dokončovacích prací. Tím se prodlužovaly zejména lhůty nebytových staveb. Ve spotřebě materiálu převládalo jeho ne hospodárné využívání, zanedbání údržby i stejnorodost bytových staveb.¹²

2.2 70. léta

28. června 1971 firma s názvem RD Jeseník, národní podnik, závod OKAL Rýmařov, oficiálně zahájila výrobu. Téměř 400 lidí, které firma zaměstnala, mohlo začít pracovat v hale pro výrobu dřevotřískových desek, pro výrobu domů, v kotelně, ve skladech, kancelářích, na vrátnici, jídelně i v šatnách. Do této chvíle se náklady na výrobu vyšplhaly na téměř sto milionů korun.

Vůbec první dům rýmařovské firmy, který získal číslo 001, byl postaven 9. srpna roku 1971. Z Rýmařova byl převezen až na Hodonínsko. Další dům, stejného typu, putoval do hlavního města Prahy. Od té chvíle začala skutečná výroba.¹³

Během prvního roku, společnost prodala 68 domů, za 24 milionů korun. Jeden tedy v přepočtu v průměru za 350 000 korun. OKAL fungoval pod vedením tehdejšího ředitele Antonína Hejdy a vedl si vcelku dobře. Důkazem byla nejvyšší průměrná mzda v okrese Bruntál, která dosahovala 2 441 korun.

¹⁰ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X, s. 492.

¹¹ Tamtéž.

¹² Tamtéž, s. 497.

¹³ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 320.

Bývalý zaměstnanec na toto období vzpomíná takto: „Do OKALU jsem nastoupil na pozici do hrubé přířezovny, která dělala přípravu pro montážní linku, kde se vyráběly panely. V té době jsem si na této pozici vydělával 2 100 korun. V době, kdy výběrový chleba stál 6 korun a obyčejný 3,20. kilo rýže 5 korun, máslo bylo za 10. Za bydlení i s rodinou a s inkasem jsme platili 400 korun za dvoupokojový byt. Na tu dobu to byly dostačující peníze. Alespoň dvakrát ročně jsme jezdili na dovolené. Hodně do Tater, na podnikové rekreace, které nám firma někdy celé zaplatila. Většinou to bylo na Slovensku, třeba do termálních lázní.

Potřeboval jsem ale peníze na vlastní bydlení, tak jsem šel v 73. roce na montáže. Pracoval jsem jako předák. Tam jsem vydělával kolem 5 000 korun. Takže jsem si polepšil o více než polovinu. Jezdili jsme po celé republice. Montáž trvala 12 až 13 dní. Pak jsem někdy měl volno, někdy ne, podle potřeby zaměstnavatele. Hlavně jsme stavěli rodinné domky různých druhů, tehdy letěly domky sto sedmnáctky, ty vypadaly jako stodola, pak ubytovny a dvou bytovky. Vydržel jsem tam tři roky, protože jsme měli malé dítě a chtěl jsem být víc doma.“¹⁴

2.2.1 Od roku 1972 se výroba stává pravidelnou, rok 1973 přináší změnu vedení

I když se závod úspěšně rozrůstal, přicházely i problémy, které se daly řešit jen velmi obtížně. V době socialismu dodavatelské firmy často nedodržovaly smluvené termíny. Firma musela skladovat obrovské zásoby materiálu, aby ani v době, kdy právě dodavatelé selhali, nedocházelo k přerušení výroby. V roce 1972 společnost dokončila výstavbu sušárny řeziva, čerpací stanice a domu, který měl sloužit, jako budova údržby. Ve stejném roce vzrostl počet vyrobených domů na 271 a provoz byl konečně prohlášen za pravidelný a trvalý. Společnost si stanovila zásadní cíl. Tedy vyrobit během jednoho roku tisíc rodinných domů. Na tomto úkolu se podílelo 630 zaměstnanců.¹⁵

Do tohoto roku byl dočasným řízením společnosti pověřen Ing. Bruno Hamáček, kterého ale v roce 1973 vystřídal Ing. Josef Žižka. S novým ředitelem se rozrostla nabídka

¹⁴ Vzpomínky bývalého zaměstnance Karla Salaje, který ve firmě pracoval 35 let na dělnických pozicích a do firmy nastoupil ve svých 27 letech, citováno dne 15. 1. 2015.

¹⁵ CHALUPOVÁ, Zita. Čtyřicet let domů z Rýmařova. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 25.

vyráběných domů na dvojnásobek. OKAL začal nabízet i další domy s odlišnými typy střech.¹⁶

Poptávka po rýmařovských rodinných domcích byla vysoká na území celé republiky, vůbec poprvé byl o dům zájem i v Polsku. Společnost stavěla kromě domů i prodejny a také dětské domovy. Na konci roku produkce činila dvanáct domů týdně. Počet zaměstnanců stoupl na 716 lidí.¹⁷

2.2.2 Dobré hospodářské výsledky v druhé polovině 70. let a následný úpadek

V druhé polovině 70. let rostl počet zaměstnanců, vyrobených domů a také roční tržba. Zisk byl ale stále nulový.

Domy se stavěly po celé republice, nejvíce v Čechách. Zákazníky byly státní statky, podniky i zemědělská družstva. Přibližně 25 % procent celkové produkce odebíraly soukromé subjekty. OKAL také oslavil první úspěch, podařilo se mu postavit tisíce domů.

Rok 1975 byl pro závod posledním ztrátovým obdobím. V roce 1976 zaměstnávala společnost 936 lidí, kteří za rok postavili 906 domů. Tržby se vyšplhaly na 246 milionů korun a první zisk v historii společnosti byl přes 8 milionů korun. Firma kromě rodinných domů postavila i 50 podnikových bytů v 25 domech v Rýmařově.

Bývalý zaměstnanec firmy na 70. léta vzpomíná takto: „V 76. jsem rozjížděl výrobu mobilních buněk a tam jsem vydržel 15 let. To byly mobilní buňky, jako šatny, sociální zařízení pro stavby, prodejní stánky, celnice. Práce to byla zajímavá. Bylo to jednodušší, než stavět rodinné domky. Denně kolem pěti lidí stihlo postavit 2 až 3 buňky denně. Pak se to postupně zvedlo až na 6 denně. Za to jsem vydělával 8-9 tisíc, to bylo víc, než na montážích, hodně na tu dobu. Ty buňky jsme stavěli asi do devadesátého prvního. Pak o ně přestal být už zájem.“¹⁸

¹⁶ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 26.

¹⁷ Tamtéž

¹⁸ Vzpomínky bývalého zaměstnance Karla Salaje, který ve firmě pracoval 35 let na dělnických pozicích, nastoupil v 27 letech, citováno dne 15. 1. 2015.

Během let se měnila i nabídka firmy. Některé typy domů přestala vyrábět, jiné začala nově nabízet. Společnost se pustila například do výstavby mateřské školy v Rýmařově, která byla vůbec první stavbou této velikosti a tohoto druhu. Závod začal i s výrobou několika typů staveništních buněk. O ty byl později velký zájem a představovaly velkou část příjmů firmy.

V roce 1978 zaznamenala firma zisk ve výši téměř 16 milionů korun. Celková výroba ale stagnovala. Negativně se projevil nezájem vedení o rozvoj a investování. Tato doba úpadku přetrvávala delší dobu. Společnost ale získala přes to titul Vzorný budovatel města za iniciativu při výstavbě kulturního domu v Rýmařově. Ten byl v roce 1978 dostavěn a také otevřen. Výroba rostla stále jen nepatrně, zisk a mzdy o něco rychleji, žádný nový typ domu však společnost ve své nabídce neuvedla. V dubnu však oslavila pětitisíci postavený dům.¹⁹

2.2.3 Hospodářská situace 70. let v ČSSR

Ekonomická situace se i přes politické změny let 1968–1989 vyvíjela až do roku 1975 dobře. Druhá polovina 70. let už byla z ekonomického hlediska méně úspěšná. Tempo hospodářského růstu se začalo zpomalovat, až postupně došlo ke stagnaci.²⁰

Z počátku sedmdesátých let bylo hlavním cílem převést ekonomiku na intenzivní typ. Toto se promítlo do směrnice k 5. pětiletce, která byla plánována na léta 1971–1975. Tento typ ekonomiky měl za úkol zlepšit uspokojování potřeb obyvatel. V plánu byly stanoveny cíle, jako snížení tempa hospodářského růstu a rychlejší vědecko-technický rozvoj. Díky restriktivní politice, která byla uplatněna od roku 1969, došlo k tomu, že se asi do roku 1973 zmírnila vnitřní nerovnováha ekonomiky.²¹

První polovina 70. let byla až do roku 1989 posledním obdobím, kdy došlo k překročení téměř všech plánů. V letech 1971–1975 dosáhly meziroční přírůstky makroekonomických veličin mimořádnou rovnoměrnost. Národní důchod činil okolo 5,7 %.²²

Po roce 1970 se zvýšila úroveň investic. Největší část putovala právě do výstavby bytů, což bylo výhodným obdobím pro začátek fungování firmy RD Rýmařov. Docházelo také k výstavbě elektráren, uhelných dolů, oceláren, dálnice, pražského metra atd.²³

¹⁹ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 30.

²⁰ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X, s. 659.

²¹ Tamtéž.

²² Tamtéž, s. 661.

V druhé polovině 70. let se situace otočila. Došlo ke změnám ve světové ekonomice. První ropný šok způsobil, že Československo na tom bylo o něco lépe, než ostatní vyspělé tržní ekonomiky, nebo země RVHP²⁴, které byly orientovány spíše na západ. Kvůli stěžejním podmínkám v dalším pětiletém plánu (1976–1980) bylo stanoveno pomalejší tempo hospodářského růstu proti první polovině 70. let.²⁵

Cenovou světovou expanzi let 1973–1975 se podařilo utlumit. Ceny dovozu stouply o 54 %, velkoobchodní ceny v průměru zůstaly na stejné úrovni. V letech 1971–1980 došlo ke zvýšení průměrné ceny vývozu a to o 100 %, ceny dovozu potom o 155 %. Za zhoršením směnných relací stál pohyb cen na světových trzích a možnost úspěchu na západních trzích ve srovnání se zvýhodněnou tamější konkurencí s nižšími cenami, ale také nižší kvalita exportovaného sortimentu. Nerovnoměrný vývoj cen způsobil deficit obchodní bilance.²⁶

2.2.4 Situace ve stavebním odvětví

Stavebnictví v 70. letech zažívalo vzestup, který přetrval téměř celé desetiletí. Až v roce 1979 ho vystřídal mírný meziroční pokles počtu zakázek.²⁷

Během 70. let došlo k rozšíření výstavby hotelů, administrativních budov i obchodních domů. Jako příklad můžeme uvést Motokovu budovu s 27 podlažími, která byla postavena v Praze na Pankráci, pražské metro, vodní nádrž Želivka, nebo výstavbu bytů a internátů.²⁸

Ve stavebnictví však přetrvávaly hluboce zakořeněné problémy, jako je špatná kvalita prací, velká spotřeba materiálu, malým využitím strojů, dopravních prostředků.

Vliv na výrobu nejrůznějších typů stavebních hmot měly změny v dynamice výroby a inovační změny stavebních materiálů. Výroba stavebních hmot v 70. letech prudce rostla, stejně tak jako výroba stavebních dílců, trub a keramických dlaždic, těžba kamene, vápence,

²³ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X, s. 670.

²⁴ RVHP-Rada vzájemné hospodářské pomoci, obchodní organizace, která sdružovala socialistické státy sovětského bloku během studené války

²⁵ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X, s. 672.

²⁶ Tamtéž, s. 675.

²⁷ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X. S. 795.

²⁸ Tamtéž, s. 796.

kaolinu atd. Menší zájem byl naopak o pálené cihly, dlažební kámen, nebo magnezitové produkty.²⁹

2.3 80. léta

Modernizace v 80. letech naopak začínala hrát opět významnou roli. Otevřena byla nová závodní jídelna. Další budovy společnost stavěla, stejně tak nová parkoviště, nebo strojový park. Na tyto inovace firma uvolnila 11 miliónů.

Velká a důležitá zakázka pro firmu přišla ze severních Čech. Město chtělo nechat postavit velký počet domů, konkrétně se jednalo o 637 bytů. To byl pro závod klíčový okamžik, díky kterému se opět podařilo nastartovat stagnující výrobu posledních let. Od této chvíle se mluvilo o tzv. proudové výstavbě, jejímž výsledkem byly menší paneláky. Tato výstavba přispěla ke zlepšení kvality, zrychlení montáže, snížení nákladů na dopravu a zvýšení produktivity. Stále přetrvával zájem o stavbu buněk, stavěly se dokonce více, než rodinné domy.³⁰

2.3.1 Počátek 80. let, modernizace stále hrála důležitou roli

V roce 1981 byla modernizace závodu na svém vrcholu. Díky nově postaveným objektům společnost mohla rozšířit kapacitu na zpracování dřeva a závislost na dodavatelích klesla. Doprava, která do té doby měla své zázemí v Horním městě, asi pět kilometrů od firemní základny, teď byla přestěhována do Rýmařova. Komunikace mezi dopravou a závodem tedy byla daleko snadnější.

V roce 1982 byla už hotová také administrativní budova a vedení závodu se mohlo přestěhovat do této budovy. Nové zázemí tam našel ředitel, výrobní náměstek, ekonomové, pracovníci obchodního, technického i personálního oddělení. Vedle hlavního sídla firmy závod postavil další vzorový dům. Vznikla další mateřská škola a podnik také přišel s novým typem bytových domů.

Modernizace hlavního sídla závodu v Rýmařově byla tímto u konce. Všechny provozy a úseky se nyní nacházely v jednom areálu. Dlouhodobá stagnace byla konečně u konce a tržby se začínaly zvyšovat. Závod od této chvíle čekalo období prosperity.

²⁹ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X, s. 797.

³⁰ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 31.

Firma do své nabídky přidala novinku - samostatně vyráběné podkroví, které mohlo být dostavěno na domy, jež byly původně vybudovány bez něj. Zaměstnanci postavili rekordní počet ubytoven, v roce 1984 jich bylo 37. Investice byly utlumeny, závod se soustředil na rozšiřování strojů a automobilů. Novým projektem byla kotelna na dřevní odpad, která měla závodu zajistit velké energetické úspory. Linka byla uvedena do provozu spolu s modernizovanou linkou na výrobu lisovaných dřevotřískových desek a s linkou nekonečného lisu. Snížil se tak odpad. Díky tomu závod nemusel až do konce 80. let investovat do výrobní technologie.³¹

2.3.2 Druhá polovina 80. let, firma prosperuje

Zisky byly čím dál tím vyšší. Ceny prodávaných domů šly nahoru. V roce 1985 závod dosáhl zisku více než 24 milionů korun. Zdá se, že je to obrovská částka, která by jistě pro soukromého podnikatele představovala nebývalý úspěch. V ekonomice centrálního plánování však musely podniky zisk odevzdat do rukou státu, samotné firmě mnoho nezbylo. V dalších letech tak motivace opakovat tyto výsledky klesala a firma se vrátila k podobným hospodářským výsledkům, jako tomu bylo v minulých letech.

V roce 1985 OKAL opět slavil. Tentokrát deseti tisíci vyrobený dům. Nově budoval širší bytové domy a domy s plochou střechou se staly minulostí. Pro zaměstnance tento krok znamenal velkou úlevu. Ploché střechy byly na výstavbu velmi náročné. Malá, nepatrná trhlina totiž znamenala velké budoucí problémy, jako je zatékání a OKALU tak vznikaly dodatečné náklady na náročné opravy a náhrady škod. OKAL stále vyvážel své produkty do zahraničí. Klienty se stávaly subjekty v Mongolsku, Maďarsku a také v Sýrii. Doprava byla samozřejmě velmi náročná a domy se musely převážet po vodě, tedy lodí. To si žádalo zvláštní ochranu proti vlhkosti. Problémy stále představovala spolupráce s dodavateli. S rozrůstající se výrobou byl tento velký problém čím dál tím znatelnější a představoval pro závod stále větší riziko v plnění svých závazků. To se negativně odrazilo i v článku v Rudém právu vydaném v roce 1986. Ten se kriticky opřel do fungování OKALU i jeho produktů. Později se ukázalo, že většina kritiky nebyla oprávněná, závod přesto velmi utrpěl. V pořadí

³¹ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9. s. 42.

druhý vydaný článek ve stejném plátku, který byl napsán podstatně mírněji, už nedokázal napravit škodu, která byla napáchaná.³²

V roce 1987 přišel opět útlum. Tržby zůstávaly na stejné úrovni, stejně tak, jako zisk, počty pracovníků, platy a nové domy se také nevyráběly. Ani další rok neznamenal pro OKAL žádnou velkou změnu. To, že se ve firmě dlouhou dobu neinvestovalo do nového vybavení z důvodu nedostatku finančních prostředků, se začalo projevovat. Výroba však pokračovala v zaběhnutých kolejích. Společnost vyráběla domy, ubytovny i buňky. Mateřská společnost RD Jeseník se z národního podniku stala podnikem státním. To znamenalo, že vznikla potřeba změnit ředitele. Společnost do svého čela zvolila několikaletého ředitele závodu Ing. Josefa Žižku.

V listopadu 1989 proběhla sametová revoluce. Velké změny v závodě ale teprve měly přijít. I v prvním roce po revoluci závod vyráběl svůj sortiment, který znamenal vysoké tržby a také zisk.

Bývalý zaměstnanec firmy na toto období vzpomíná takto: „*Ještě v osmdesátém devátém se stavěly expedice. Objel jsem skoro všechny přechody v republice. Pracoval jsem na směny, střídalo se to buď denní, nebo noční. Dělalo se i v noci. To bylo v expediční hale, tam kde se nakládaly domy, jsme to tam montovali. Velkou výhodou bylo poskytování bezúročných půjček z Fondu kulturních a sociálních půjček. Ta půjčka byla návratná, ale bezúročná. Maximálně si zaměstnanci mohli půjčit 45 tisíc, maximálně na 10 let. My jsme ji využili na postavení rodinného domku. Další výhodou byly příspěvky na obědy. My jsme za jeden oběd platili kolem pěti korun. A ty slevy na obědy měli i bývalí zaměstnanci, kteří odešli do důchodu. To vydrželo asi do devadesátého prvního.*“³³

2.3.3 Hospodářská situace 80. let v ČSSR

Vývoj socialistických zemí závisel na tom, jak se dařilo Sovětskému svazu. V 80. letech zde převládaly ekonomické problémy a dynamika růstu se snížila na nejnižší úroveň od poválečné hospodářské obnovy.³⁴

³² CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9. s. 43.

³³ Vzpomínky bývalého zaměstnance Karla Salaje, který ve firmě pracoval 35 let na dělnických pozicích a do firmy nastoupil v 27 letech, citováno dne 15. 1. 2015.

³⁴ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X, s. 688.

Ze začátku 80. let komplikovaly ekonomický vývoj ČSSR vnější i vnitřní podmínky. Tedy dopady druhého ropného šoku a vyostření studené války a vysoké výdaje na zbrojení a také zpřísnění obchodního embarga Západu. Export Československa narážel na problémy s konkurenčními výrobky, a pokud se podařilo proniknout na západní trh, vyskytovaly se tam překážky ve formě uvalených kvót. Došlo ke zvýšení cen ropy a ceny mnoha výrobků začaly řetězově růst. To také mělo pokračovat, ceny měly růst v obchodě se zeměmi RVHP.³⁵

Na dobu pěti let (1981–1985) zde byl další plán. Nicméně jeho tvůrci nemohli vědět, jak se budou vyvíjet mezinárodní okolnosti. Nemohlo se počítat s přírůstkem materiálových, surovinových a energetických zdrojů, jak tomu bylo doposud. Podíl investic na užitém národním důchodu musel být snížen. Ekonomika v první polovině 80. let rostla mírnějším tempem, než tomu bylo v minulých 5 letech. Po nulovém růstu v letech 1981–1982 se však dostavilo malé oživení ekonomiky. Naplnění pětiletého plánu se nezdařilo. Roční růst národního důchodu byl na 2 %, klesly investice, nebo stavební výroba.³⁶

Kladných výsledků bylo dosaženo v poklesu materiálové a dopravní náročnosti. Podařilo se dosáhnout plusového salda bilance zahraničního obchodu i přebytku v obchodování s tržními ekonomikami. ČSSR se tak podařilo splatit závazky a dostala se na úroveň nízkého zadlužení vůči zahraničí.³⁷

V roce 1986 došlo k vyhlášení strategie urychlení sociálně-ekonomického rozvoje během v pořadí osmé pětiletky (1986–1990). Nicméně vývoj domácí ekonomiky nebyl příliš příznivý. Dynamika vývoje hospodářství byla pomalejší, za to mohla složitá mezinárodní situace, vnitřní ekonomické podmínky a také neschopnost rychlé reakce ČSR na změny ve světovém hospodářství. Nadějí na zlepšení měla být právě změna hospodářského mechanismu a společnosti. Ta se nicméně nezdařila a naopak dopomohla k pádu tehdejšího režimu a přeměně československé ekonomiky.³⁸

2.3.4 Situace ve stavebním odvětví

Po roce 1969 stavební podniky náležely do pravomoci resortního ministerstva ČSR a SSR. Většina firem byla menší stavební podnik. Z národních podniků se staly státní podniky a

³⁵ Tamtéž.

³⁶ Tamtéž, s. 689.

³⁷ Tamtéž, s. 690.

³⁸ SEKANINA, Milan. [online]. *Nedokončená: Československá ekonomika v druhé polovině 80. let minulého století*. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=217.pdf>, s. 350.

v roce 1988 byly zrušeny výrobní hospodářské jednotky a podniky spadaly přímo pod ministerstvo. V roce 1989 připadlo na Slovensko 41 % pracovní síly ve stavebnictví.³⁹

Od roku 1981 stavebnictví zaznamenalo pokles zakázek, který pokračoval v následujících 4 letech. Podařilo se ho vyrovnat až v roce 1989. Co se týče produktivity práce tak ta rostla do roku 1980, pak začala klesat, ale v roce 1987 se pokles podařilo vyrovnat. V roce 1989 výroba na jednoho pracovníka překročila o 7 % stav z roku 1980.⁴⁰

Celkovou stavební produkci z 65 % zajišťovaly stavební podniky, 16 % připadlo na nestavební organizace, 5 % pak na akci Z a 5 individuální výstavbu a 1 % měly na starosti zahraniční organizace. U výstavby bytů převládaly z 93 % celomontované a zbytek byly panelové bloky.⁴¹

Po útlumu výroby z konce minulého desetiletí, na začátku 80. let po redukci staveb došlo ke zlepšení, výraznější pokrok však přišel až v druhé polovině 80. let.⁴²

³⁹ PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X, s. 795.

⁴⁰ Tamtéž.

⁴¹ Tamtéž.

⁴² Tamtéž, s. 797.

3 Ekonomická situace firmy a společenský kontext v 90. letech

Po sametové revoluci se doba změnila a závod se musel novému režimu přizpůsobit. Musel si najít nové kupce, kteří by měli zájem o jeho produkty. Zaměřil se na zahraniční klientelu. Získal zakázky z Řecka. Velkým a významným zákazníkem bylo pro firmu Německo. Obrovská změna přišla v roce 1990, kdy 1. listopadu zanikl název OKAL a podnik se změnil na Rodinné domky Rýmařov. Společnost měla v tu chvíli 957 zaměstnanců. Průměrný plat se pohyboval kolem 3915 korun.

3.1 První polovina 90. let, ve znamení ekonomických změn

První polovina 90. let přinesla zásadní změny a to hlavně ekonomické. Společnost se musela vyrovnat s uvolněním cen. Najednou se změnily ceny vstupů, produktů, mezd atd., na které byli lidé doposud zvyklí. Pokud chtěla firma na trhu obstát, musela se velmi rychle přizpůsobit. Započala privatizace i ostatních firem. To mělo za následek rozpad téměř celého trhu se stavebními produkty a zcela se změnily dosud zaběhnuté obchodní vztahy. Firmy s novou organizací často nedodržovaly smlouvy. To mělo neblahý dopad na závod RD Rýmařov s.r.o. Vedení společnosti muselo přistoupit k omezování výroby, propouštění zaměstnanců a hledání nových zákazníků. Strategie, zaměření na německé odběratele, se vedení závodu zdála, jako správná. Zvládla navázat kontakty se Spolkovou republikou Německo. Zakázky zprostředkovávala německá společnost Sofortbau. V roce 1991 tak firma vyvezla produkty za více než 40 milionů korun a zaměřila se především na export. Již zmiňované uvolnění cen způsobilo, že útlum výroby se neprojevil v tržbách, ale z téměř 35 milionů korun v roce 1990 se snížil hrubý zisk jen na 6,5 milionů.⁴³

Výroba pro domácí trh však pokračovala. V roce 1992 společnost postavila 460 domů, z nich 322 putovalo do zahraničí, především do SRN. Čím větší byl export, tím vyšší byly i zisky. Velká vzdálenost, náročné montáže, složitá organizace si žádala také více zaměstnanců.⁴⁴

Ekonomika procházela několika druhy privatizace a to kuponovou, obálkovou, malou a výběrovými řízeními. Státní podnik RD Rýmařov s.r.o. se na privatizaci chystal už od

⁴³ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 25.

⁴⁴ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1992, s. 3.

samotné revoluce. Méně potřebné provozy a budovy byly pronajaty, nebo prodány do rukou jiných vlastníků. Ekonomové připravovali privatizační projekt, shromažďovali doklady o majetku. První verze projektu byla připravena pro Ministerstvo průmyslu a obchodu v září 1991. Následně proběhly další úpravy a znovu byl projekt předložen koncem prosince 1992. Jeho hlavní myšlenkou byl přímý prodej. Ten ale ministerstvo zamítlo. V Hospodářských novinách se poté objevilo oznámení o vyhlášení veřejné soutěže. Přibližná cena podniku se pohybovala okolo 173 milionů korun. Společnost RD Rýmařov s.r.o. byla jediným zájemcem o koupi a tak se 15. února 1993 stala oficiální vlastníkem podniku. Zkratka RD od té chvíle přestala znamenat podnik Rudé doly Jeseník, ale její význam byl nyní rodinné domy. Členy nově vzniklého podniku se stali Milan Ertl, Ing. Jiří Pohloudek, Ing. Jan Ziegler, jako jednatelé. Generálním ředitelem se stal Ing. Jan Ziegler.⁴⁵

Bývalý zaměstnanec firmy na toto období vzpomíná takto: „Po revoluci asi v devadesátém, devadesátém prvním byly změny. Skončila výroba buněk, o ně nikdo neměl zájem. Já jsem musel přejít na termo fasády. Domy se začaly zateplovat, kvůli úspoře energií. Rakouská firma nás zaškolovala, jmenovala se Baunit. Od devadesátého prvního jsme často jezdili do zahraničí, hodně se stavělo po celém Německu. Tam jsme dostávali mzdu v korunách, bral jsem kolem osmi až devíti tisíc plus diety 39 marek na den, to bylo hodně asi tisíc korun. Maximálně jsem tam býval až měsíc na jedné stavbě.,,⁴⁶

Během necelého prvního roku od privatizace podnik vyrobil 481 domů. Zavedl také několik novinek a to například nástavby se dvěma až třemi byty, které byly určeny pro ploché střechy panelových domů v Berlíně. Investice plynuly do výpočetní techniky, kancelářského vybavení a aut pro vedoucí pracovníky. Společníci si vzali úvěr na zaplacení privatizace, které museli splácet České spořitelně. To nebyl velký problém, neboť podnikové tržby dosahovaly vysokých čísel, stejně tak, jako zisk. I v dalším roce se společnosti dařilo. Během roku 1994 vyrobila 457 domů a utržila 894 milionů korun, zisk přitom představoval 147 milionů.⁴⁷

3.2 Druhá polovina 90. let, firma se musela odrazit od dna

V druhé polovině 90. let si podnik stanovil hlavní cíl, a to zabránit krachu společnosti. Na místě byla reorganizace podnikové struktury, strategie i plán řízení. Společnost tímto

⁴⁵ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9, s. 24.

⁴⁶ Vzpomínky bývalého zaměstnance Karla Salaje, který ve firmě pracoval 35 let na dělnických pozicích, nastoupil v 27 letech, citováno dne 15. 1. 2015.

⁴⁷ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1992, s. 3.

krokem chtěla zjednodušit a zefektivnit výrobu. Toto řešení se ukázalo jako správné a firma se dostala ze dna, ale problémy stále přetrvávaly. Dodavatelská firma Sofortbau se dostala do konkurzu, i když už ji vlastnil RD Rýmařov, byla založena nová společnost RD Haus.

Firma přišla i s několika výrobními novinkami. Stavět se začaly nové typy domů, lepenkové konstrukce i saunové kabiny. Hrubý zisk za rok 1998 byl téměř 32 milionů korun a zdálo se, že firma je na dobré cestě.⁴⁸

V roce 1999 se firmě podařilo odepsat další pohledávky. Náklady činily více než 126 milionů korun, to způsobilo, že na konci roku byla firma ve ztrátě. Zadlužení bylo přes 10 %. Zaměstnanost se však podařilo uchovat na stejné úrovni a mzda vzrostla na 13094 korun. Společnost opět oslavila další jubileum, tedy 30 let od položení základního kamene společnosti.⁴⁹

3.3 Hospodaření firmy během jednotlivých let

V této kapitole se zaměříme na hospodaření podniku během 20 let. Jako výchozí období bude platit rok 1993. Toto datum jsme si zvolili jako počáteční záměrně, jedná se totiž o rok, kdy firma oficiálně připadla v privatizačním procesu do rukou společnosti s ručením omezeným Rodinné domky Rýmařov a ze státního podniku se tak stal soukromý podnik. Od této chvíle firma začala evidovat výroční zprávy, ze kterých diplomová práce vychází.

Budeme sledovat, jak si společnost vedla rok po roku, přičemž její hospodářské výsledky budeme meziročně porovnávat. Zaměříme se rovněž na příčiny a důsledky jevů, které ekonomické výsledky firmy ovlivňovaly, které zařadíme do kontextu tehdejší doby.

Rovněž se podíváme na výrobní procesy ve firmě, budeme sledovat jejich vývoj a technologické změny v průběhu let.

3.3.1 Rok 1993

Firma RD, společnost s ručením omezeným, Rýmařov založená v roce 1991, uspěla ve veřejné soutěži Fondu národního majetku a bylo jí umožněno odkoupit státní podnik za téměř

⁴⁸ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1998, s. 5.

⁴⁹ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9. s. 59.

173 tisíc korun na úvěr. Společnost se tak stala výhradním vlastníkem podniku na výrobu a montáž rodinných domů na fázi prefabrikace dřeva. Ten se jí podařilo zprivatizovat 15. 2. 1993. Řízení připadlo na jednotlivé podílníky, kteří zastávali funkce generálního, ekonomického, obchodního, technického, ředitele výrobního, montážního závodu, vedoucího správního úseky a vedoucího dopravního závodu.⁵⁰

Program výroby podniku

Nově vzniklá společnost plynně navázala na hospodaření bývalého státního podniku RD Rýmařov. Výroba a montáž domků na klíč a dalších staveb zhotovených z panelů na základě hromadné výroby stavebních dílů ze dřeva pokračovala. Původní nabídka byla rozšířena o několik dalších variant provedení, které se lišily převážně druhy materiálů a novými typy sortimentu. Hlavní změnu představoval odlišný vzhled rodinných domů. Společnost zapracovala zejména na kvalitní termofasádě a přidaných architektonických prvcích, jako je například arkýř, lodžie, mansarda. To mělo za následek lepší praktické využití domu a také se díky těmto zásahům zvýšil prodej těchto výrobků.⁵¹

Produkty byly dodávány na náš i zahraniční trh. Společnost byla ale převážně orientována právě na zahraniční trh. Export se tedy stal její hlavní náplní. V roce 1993 představoval vývoz 85 % z celkového objemu produkce. Jakmile se rozpadl vnitrostátní trh lačný po podnikové, bytové i družstevní výstavbě, musela firma najít nového odběratele sortimentu, který bylo třeba přizpůsobit poptávce. Nejvýraznějším odběratelem se stali zákazníci Spolkové republiky Německo. Průměrný kurz v tomto roce činil 8,24 Kč za 1 marku. Firma složila kvalitativní zkoušky v ústavu FMPA Stuttgart a díky tomu se mu podařilo získat osvědčení jakosti RAL- německého sdružení výrobců montovaných domů.⁵²

⁵⁰ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1993, s. 3.

⁵¹ Tamtéž, s. 4.

⁵² Tamtéž.

Hospodářské výsledky

Tabulka 3.1: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1993

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 1993
Výroba zboží	tis. Kč	729146
Počet pracovníků	Osob	838
Průměrný výdělek	Kč	6 388
Vyrobené domky	ks	560
Tržby celkem	tis. Kč	729146
Náklady celkem	tis. Kč	628778
Hrubý zisk	tis. Kč	103859
Zadluženost	%	83,9

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 1993, v Rýmařově

V prvním roce, kdy společnost prošla privatizací, se jí podařilo dosáhnout vcelku dobrých výsledků, i když zadlužení firmy bylo stále vysoké, představovalo téměř 84 %. V tomto roce společnost zaměstnávala přes 800 lidí, kteří si v průměru vydělali 6 388 Kč. Firmě se podařilo vyrobit 560 rodinných domů, ze kterých získala výnos 729 146 Kč.

3.3.2 Rok 1994

Firma rodinné domky, společnost s.r.o., Rýmařov existovala už tři roky a již druhým rokem spravovala firmu na výrobu montovaných rodinných domů. Podnik rozšířil svou činnost, měl podíl na založení nové společnosti KARDE. Tedy společnosti, která v roce 1995 zahájila výrobu oken.⁵³

Ve firmě působilo stále devět společníků, přičemž jeden z nich odstoupil a byl nahrazen.

Program výroby podniku

Společnost stále obměňovala vzhled domů, prodej i využitelnost díky inovačním programům. Vylepšovala zvukovou odolnost, začala používat měděné, plastové trubky pro

⁵³ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1994, s. 2.

zdravotnické a topenářské rozvody. Rodinné domy se staly, co se kvality i ceny týče, zcela konkurence schopné.

Prostředníky ve styku se zákazníky byli obchodní zástupci i odběratelské firmy v Česku i v zahraničí. Hlavními partnery se staly firmy v SNR a to zejména SOFORTBAU Wachtendonk.⁵⁴

Hospodářské výsledky

Tabulka 3.2: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1994

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 1994
Výroba zboží	tis. Kč	894039
Počet pracovníků	Osob	878
Průměrný výdělek	Kč	7388
Vyrobené domky	ks	471
Tržby celkem	tis. Kč	894039
Náklady celkem	tis. Kč	843800
Hrubý zisk	tis. Kč	147675
Zadluženost	%	64,9

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 1994, v Rýmařově

Rok 1994 představoval pro společnost mimořádný úspěch. Výsledek 894 039 Kč z výroby zboží zapříčinil to, že společnost byla schopná splácet úvěry. Zadlužení společnosti tak oproti předešlému roku kleslo o téměř 20 %.

Na výrobě rodinných domů se podílelo 878 zaměstnanců, kteří měli v průměru příjem 7388 korun. Meziročně přitom výdělek vzrostl o 15,57 %, od roku 1991 to bylo o 62,95 %. Průměrný měsíční mzda v ČR přitom činila 7004 Kč. I v tomto roce si tak v průměru zaměstnanec firmy vydělal více, než bylo běžné.

Obchodní domácí i zahraniční vztahy byly stabilní. Ze 483 prodaných domů putovalo 423 do SNR, 2 do Polska, 1 do Chorvatska, Ruska, 40 kusů zakoupili domácí odběratelé a 16 domů si objednala firma STASOB.

⁵⁴ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1994, s. 3.

Během roku se podařilo odstranit sezónnost a odpadla tak potřeba řešení problémů spojených s nedostatkem, nebo naopak obrovským nárůstem zakázek. Převážnou část zakázek se dařilo řešit už v přípravné fázi.

3.3.3 Rok 1995

I v tomto roce firma pokračovala ve spolupráci s firmami SNR. Rok 1995 ale přinesl závažné komplikace v odbytu. SNR postihla totiž částečná recese. Ta měla za následek zvýšenou nezaměstnanost a snížení úrovně životních podmínek občanů, to způsobilo změnu v chování odběratelů a dalších ekonomických subjektů včetně bank. Tyto problémy se projeví ve snížení poptávky po produkci společnosti. Komplikace nastaly i kvůli zpřísnění podmínek německými pracovními a celními orgány. Zpřísnily se i podmínky pro poskytování hypoték.⁵⁵

Toto vše mělo za následek snížení poptávky po produktech asi o 10 % oproti předchozímu roku. Společnost stále exportovala zejména do SNR, na trhy jiných zemí se jí však nedařilo vstoupit. Toto lze klást za vinu hospodářské, politické nestabilitě, celním bariérám a také negativním dopadům státní regulace, která byla v postkomunistických zemích stále znatelná, zejména v oblasti regulace nájemného a nízké podpoře, kterou poskytoval stát na individuální výstavbu. Tato situace přetrvávala celý rok. Dlouho trvalo také vyřízení pozemkových záležitostí.⁵⁶

Posledním faktorem, který se negativně podepsal na odbytu společnosti v tomto roce, bylo nepříznivé počasí. Už počátkem listopadu ustala stavební výroba, a to způsobilo skluz v připravenosti spodních staveb.⁵⁷

Program výroby podniku

Ve výrobě stále přetrvávaly stále drobné nedostatky, které zpomalovaly rychlost montáže a kvalitu výrobků. V oblasti energetiky společnost kladla důraz na úsporné programy. Například spalování dřevěného odpadu. Společnost začala používat propůjčenou drtičku odpadu z výroby. Například náklady na výrobu 1 GJ tepelné energie z plynu byla 111,56 Kč, naopak ze dřeva 17,24 Kč.

⁵⁵ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1995, s. 3.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ Tamtéž.

Společnost udělala změny v nakupování zakázkových a výběrových materiálů. To mělo za následek snížení množství zásob pod 30 milionů korun a společně s tím snížit dobu obratu zásob.

Hospodářské výsledky

Tabulka 3.3: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1995

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 1995
Výroba zboží	tis. Kč	903093
Počet pracovníků	Osob	889
Průměrný výdělek	Kč	8610
Vyrobené domky	ks	406
Tržby celkem	tis. Kč	903093
Náklady celkem	tis. Kč	878659
Hrubý zisk	tis. Kč	78823
Zadluženost	%	39,5

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 1995, v Rýmařově

Rok 1995 představoval pro společnost značné problémy, zejména po předchozím velmi úspěšném období. Hodnota zboží klesla o 2 %, prodej domů potom o 13 %. Na druhou stranu se však zvýšila průměrná cena na 2119104 Kč, oproti loňskému roku vzrostla o 11 %.

Zisk za tento rok činil 78 823 tis. Kč, oproti loňsku tedy společnost zaznamenala pokles o 72 778 tis. Kč. Za tento pokles byly zodpovědné zejména tyto faktory:

- Nižší výkony 35 202 tis. Kč
- Zvýšení spotřeby energií a materiálů 2 143 tis. Kč
- Zvýšení mezd a pojištění 18 774 tis. Kč
- Snížení zejména úroků -10 628 tis. Kč
- Další 1 491 tis. Kč⁵⁸

Celková finanční politika firmy však byla vcelku uspokojivá. Zadluženost firmy byla 39,5 %. Bankovní úvěry se podařilo zredukovat. Poklesly o 74 141 tis. Kč, dlouhodobé úvěry pak o 94 141 tis. Kč.

⁵⁸ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1995, s. 9.

I přes celkové potíže a pokles zisku se dá o roce 1995 říct, že byl v celku uspokojivý. Částka celkového jmění vzrostla na 177 706 Kč, tedy meziročně se zvýšila o 27 %. Překročila tedy úroveň prvního roku, kdy firma prošla privatizací. Ani zaměstnanost nijak výrazně neklesla a podařilo se navýšit mzdy zaměstnanců, jak plynulo z kolektivní smlouvy.

3.3.4 Rok 1996

Rok 1996 znamenal pro firmu jeden z nejhorších hospodářských výsledků v celé historii existence firmy. Svou daň si vybrala tuhá zima, nepřípravenost spodních staveb, pokles devizového kurzu a také vnitřní problémy firmy Sofortbau, o kterých jsme pojednávali již v předchozí kapitole. To mělo za následek rapidní pokles tržeb a dalších ekonomických ukazatelů. Firma tak sáhla k zásadnímu kroku, a to odkoupit německou firmu Sofortbau GmbH, která měla na starost zajištění odbytu produktů v SRN, kam putovala většina výrobků firmy. Díky tomu si společnost slibovala zajištění dostatečného množství obchodních smluv na dodávky rodinných domků a zrušení monopolu výhradního zastoupení v Německu. Tento krok zajistil firmě také zlepšení vztahu s německými úřady v problematice získávání pracovních povolení pro české pracovníky.⁵⁹

Německý trh stále pro firmu představoval, co se týče velikosti i koupěschopnosti, oblast největšího odbytu. Společnost ale přesto začala uvažovat o rozšiřování své působnosti. Zaměřila se i na další trhy, a to zejména na polský z důvodu uvolnění celních bariér. Další oblast, kam se firma snažila proniknout, bylo Slovensko. Hlavně proto, že slovenský trh byl velmi podobný tomu našemu, společnost tam byla v podvědomí lidí a měla vybudovanou tradici.

Program výroby podniku

Vzhledem k rozsáhlým problémům si firma stanovila následující dílčí body, kterých chtěla dosáhnout. Vyrobit 5 rodinných domů během jednoho týdne. V přepočtu se jednalo asi o 240 domů ročně. Z tohoto cíle dále plynula nutnost snížení počtu zaměstnanců na 750 lidí. Dalším nutným krokem ke zlepšení hospodářských výsledků firmy byla změna cenové politiky, a to buď snížení ceny, nebo zlepšení vybavení nabízených produktů.

⁵⁹ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1996, s. 5.

Co se týkalo rozvoje na úseku techniky, i v tomto roce společnost dále rozvíjela nové konstrukční prvky, jako je obvodová stěna, strop a nové nabídky rodinných domů. Zcela nově byla vyřešena základová deska.⁶⁰

Hospodářské výsledky

Tabulka 3.4: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1996

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 1996
Výroba zboží	tis. Kč	66217
Počet pracovníků	Osob	798
Průměrný výdělek	Kč	9793
Vyrobené domky	ks	223
Tržby celkem	tis. Kč	626217
Náklady celkem	tis. Kč	622536
Hrubý zisk	tis. Kč	3681
Zadluženost	%	53,41

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 1996, v Rýmařově

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že hospodářské ukazatele se oproti roku 1995 jednoznačně zhoršily. Kvůli značnému poklesu výroby a také poklesu devizového kurzu, klesl také celkový zisk společnosti. Ze 78 823 Kč na pouhých 3 681. Kč. Rozdíl tedy činí 75 142 Kč. Tento propad způsobil obrovské finanční problémy firmy. Přestože se firmě podařilo splatit úvěr na privatizaci společnosti z roku 1993 ve výši 172 930 Kč, kvůli špatné situaci si musela půjčit další peníze. Jak můžeme vyčíst z tabulky, zadluženost tak oproti minulému roku stoupla o přibližně 15 %.

V roce 1996 firma uskutečnila 222 zakázek na výrobu domů, 15 na výrobu menších objektů, dále prodala 1 dům bez montáže a 4 buňky. Z uvedeného lze vypočítat, že firma v průměru vyrobila týdně 4,75 kusů domů, z nichž 86 % putovalo do rukou zahraničních odběratelů, tedy konkrétně do SNR.

⁶⁰ Tamtéž, s. 7.

3.3.5 Rok 1997

Také v roce 1997 pokračoval trend poklesu hospodářských výsledků firmy. Ani v této chvíli nedošlo ke zlepšení výsledků, naopak oproti minulému roku poklesly. I přes asi 460 původně smluvených zakázek se jich podařila zhotovit jen polovina.⁶¹

Ke konci roku se situace na německém trhu sice stabilizovala, v Česku ale problémy přetrvávaly kvůli neexistující bytové politice, potížím s poskytováním půjček a hypoték. Navíc ČR zasáhly povodně a firma lidem postiženým záplavami prodala domy, jako pomoc v těžké situaci, ale pod cenou.⁶²

Pozitivem však byla započatá spolupráce se společností na výrobu kuchyní Rojana s.r.o., která byla schopna dodávat kvalitnější zboží, než dosavadní dodavatel. Tím si společnost zajistila další zakázky od německé klientely.⁶³

Hospodářské výsledky

Tabulka 3.5: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1997

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 1997
Výroba zboží	tis. Kč	745275
Počet pracovníků	Osob	731
Průměrný výdělek	Kč	11504
Vyrobené domky	ks	227
Tržby celkem	tis. Kč	745275
Náklady celkem	tis. Kč	744058
Hrubý zisk	tis. Kč	3681
Zadluženost	%	42,45

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 1997, v Rýmařově

Ani v tomto roce společnost nedosáhla očekávaného výsledku. I přes to se průměrná tržba zvýšila o 185 Kč na 1 dům. K tomuto došlo v důsledku získání firmy Sofortbau a díky tomu firma přesunula část marže ve prospěch firmy. Pozitivum představovalo také saldo kurzových rozdílů 3 966 Kč. Výnosy z prodeje představovaly v tomto roce přes 740 000 Kč.

⁶¹ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1997, s. 3.

⁶² Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1997, s. 3.

⁶³ Tamtéž.

Průměrný výdělek vzrostl oproti předchozímu roku o 1 711 Kč na 11 504 Kč. Podařilo se vyrobit 227 domů s vynaložením nákladů ve výši 744 058 Kč.

3.3.6 Rok 1998

Na rok 1998 si společnost stanovila jasný cíl, zastavit útlum výkonnosti a překonat nepříznivé vnější vlivy. Společně s tímto cílem firma provedla personální změny zejména v mateřské firmě. Tento krok se ukázal jako správný a pokles výkonnosti se během roku opravdu podařilo zastavit.

Na povrch vypluly ale problémy spojené s firmou Sofortbau, kterou od roku 1996 vlastnila mateřská firma. Příčina potíží vycházela z doby, kdy ještě tato firma nebyla v rukou společnosti RD Rýmařov. Potíže vygradovaly koncem roku, kdy Německo vyhlásilo konkurs na firmu. Toto se projevilo zejména v roce následujícím.⁶⁴

Rok 1997 byl obdobím, kdy společnost začala s procesem měnění firemní strategie, což se projevilo v následujících letech. Nově byla striktně oddělena prodejní a obchodně technická strategie s cílem, aby každá z nich pracovala s co nejvyšší efektivitou. Od obchodního oddělení byl oddělen vývoz do SNR, který měla na starosti společnost Sofortbau. Nově firma zřídila oddělení marketingu. Zásadním úkolem pro firmu byla obnova zakázek na domácím trhu, na kterém společnost během let minulých ztratila postavení.⁶⁵

Velký problém způsobilo plánované ukončení činnosti firmy Sofortbau v roce 1999, a to z legislativně-právních důvodů. Nově vznikla společnost RD Haus, která byla na mateřské společnosti zcela nezávislá.

Přes všechny problémy se dá říci, že firma v roce 1998 je opět na vzestupu.

Program výroby podniku

Společnosti se v tomto roce podařilo vyhrát zakázku na střešní vestavby, které souvisely s generální opravou střech bytových domů v Rýmařově. Co se týká doprovodných výrobních programů, společnost i nadále pracuje na lepeném programu na bázi dřeva.

⁶⁴ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1998, s. 3.

⁶⁵ Tamtéž.

Významnou roli hrála také výroba saunových kabin, kde zastávala společnost hlavní roli ve výrobě na českém trhu a připravovala koncept vývozu na zahraniční trhy.⁶⁶

Hospodářské výsledky

Tabulka 3.6: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1998

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 1998
Výroba zboží	tis. Kč	769 710
Počet pracovníků	Osob	675
Průměrný výdělek	Kč	12 213
Vyrobené domky	ks	214
Tržby celkem	tis. Kč	769 710
Náklady celkem	tis. Kč	744 058
Hrubý zisk	tis. Kč	31 810
Zadluženost	%	45,40

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 1998, v Rýmařově

V tomto roce došlo k mírnému nárůstu tržeb o přibližně 3 %, tedy o 24 000 Kč. Náklady pak klesly o 0,82 %. K těmto dobrým hospodářským výsledkům došlo v důsledku organizačních opatření, ke kterým došlo v průběhu roku. Také se podařilo zvýšit produktivitu práce. Hrubý zisk dosáhl přes 31 000 Kč, což je dobrý výsledek vzhledem k nepříznivému vývoji kurzu Kč vůči DEM. Celkově lze o roku 1998 říci, že byl pro společnost velmi příznivý a začátkem dalšího období, které mělo být hospodářsky ještě úspěšnějším.

3.3.7 Rok 1999

Tento rok se nesl ve znamení problémů ve společnosti Sofortbau a jejího vstupu do konkurzního řízení. Firma na konci roku přestala existovat. Vnější vnímání společnosti tímto značně utrpělo. Hlavně pokles vlastního jmění a vyšší zadluženost představovala problém ve vztahu k finančním partnerům. Meziroční ekonomické ukazatele v tomto roce sice rostly, firma jako celek ale vykazovala ztrátu.

Společnost RD Rýmařov stále zachovávala podíly ve společnosti Kasard s.r.o., Rojana s.r.o., Karde s.r.o., STV eko s.r.o., které dodávají komponenty potřebné pro výstavbu

⁶⁶ Tamtéž, s. 7, 8.

rodinných domů do mateřské společnosti. Tyto firmy zaznamenávaly uspokojivé hospodářské výsledky. Podíl vlastní společnost také v První městské a.s. v Olomouci a ve firmě RD Žilina s.r.o.⁶⁷

Ve společnosti přetrvával cíl meziročně navýšit tržby, produktivitu práce a maximalizovat zisk. I když vzhledem ke konkurznímu řízení s dceřinou společností Sofortbau to nebyl lehký úkol a podnik se dostal do složité situace, kdy musel snížit vlastní jmění a zvýšit zadluženost.

Program výroby podniku

Hlavním cílem tohoto roku bylo zavést nový produkt, který bude moci konkurovat trendovým výrobkům v oboru. Toto se také podařilo a vznikla nová řada domků s nejrůznějšími půdorysy, které plnily hlavní požadavek na maximální využití užitných prostorů. Pracovníci firmy během celého roku pracovali na rozšiřování nabídky a úpravě domů, tak, aby uspokojili nejrůznější přání zákazníka.

Firma se rozhodla pozastavit prvotní zpracování dřeva a věnovat se pouze stavebnictví v oblasti lehké prefabrikace dřeva, a to z důvodu příliš vysokých nákladů a nízké efektivity.

Firmě se konečně podařilo vyřešit problémy spojené s legislativou v Německu, a tak se prostřednictvím firmy RD Haus, která nahradila zaniklou společnost Sofortbau, podařilo navýšit tržby. Nicméně toto se nedařilo v ostatních zemích. Trh stagnoval převážně v Česku. Problém představovalo zejména nacházení nových partnerů pro prodej a nabídku.⁶⁸

Společnost nově otevřela pražské obchodně prodejní centrum s novým typem domku LORD Premio 2000. Nově se podařilo navázat obchodní kontakty v Řecku. Tyto obchodní kontakty ale nepřinesly v tomto roce žádné výsledky, neboť navazování spolupráce s novými partnery je běh na dlouhou trať.⁶⁹

Vývoz domů do SRN se rozvíjel a díky němu si firma vylepšila meziroční ekonomické ukazatele. Taktéž personální přeskupení mělo svá pozitiva. Snížil se počet zaměstnanců a díky tomu vzrostl průměrný výdělek. Společnosti se tak podařilo dodržet dohodu v rámci kolektivní smlouvy.

⁶⁷ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1999, s. 3.

⁶⁸ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 1997, s. 6.

⁶⁹ Tamtéž, s. 7.

Hospodářské výsledky

Tabulka 3.7: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1999

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 1999
Výroba zboží	tis. Kč	855 969
Počet pracovníků	Osob	654
Průměrný výdělek	Kč	13 094
Vyrobené domky	ks	245
Tržby celkem	tis. Kč	855 969
Náklady celkem	tis. Kč	908 656
Hrubý zisk	tis. Kč	-52 687
Zadluženost	%	42,45

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 1999, v Rýmařově

Jak ukazuje tabulka, viz výše, lze usoudit, že v tomto roce došlo ke zvýšení tržeb, a to asi o 11 %, což představuje přibližně 85 042 Kč. I přes to se ale podnik potýkal s celkovou ztrátou ve výši 52687 Kč. Hospodaření bylo ale v tomto roce o něco úspěšnější, než tomu bylo v minulých letech. Tato obrovská ztráta byla dána odepsáním pohledávek a finanční investicí 126551 Kč společnosti Sofortbau, která zanikla. Tento nepříznivý vliv měl kořeny v předešlých letech, až v roce 1999 byl zaznamenán v účetnictví. Kdyby nenastaly problémy s firmou Sofortbau, společnost by dosáhla hrubého zisku 73 864 Kč.

Během roku 1999 došlo ke snížení stavu zaměstnanců na 654 a k nárůstu přidané hodnoty na 45,58 %.

3.3.8 Hospodářská situace 90. let v ČR

Prvním bodem pro přerod české ekonomiky byla tzv. malá privatizace, která odstartovala v roce 1991. Úkolem privatizace bylo převedení malých podniků, hlavně z oblasti služeb, tedy obchody, restaurace atd. do rukou fyzických osob. Malá privatizace skončila v roce 1993. Zprivatizováno bylo přes 30 tisíc podniků.⁷⁰

⁷⁰ PŘIKRYLOVÁ, Marie. *Důsledky restrukturalizace stavebnictví ČR na jeho konkurenceschopnost v EU*. [online]. 2009 [cit. 2015-15-26] Dostupné z: http://is.muni.cz/th/207160/esf_b/Dusledky_restrukturalizace_stavebnictvi_CR_na_jeho_konkurenceschopnost_v_Evropske_unii.txt

Následovala velká privatizace probíhající v letech 1991–1994. Ta se dotýkala veškerého majetku, kromě státního a majetku, který měl být navrácen vlastníkům dle restitučních zákonů.⁷¹

Zmínit bychom měli také takzvanou kupónovou privatizaci, která proběhla ve dvou fázích. První byla federální a druhá proběhla ještě v Československé republice. Každý občan, který měl 18 a více let a trvalý pobyt v státě, mohl zakoupit kupónovou knihu, následně obdržel účet ve Středisku cenných papírů, na kterém byl veden přehled nákupů akcií, které byly zakoupeny výměnou za kupóny z kupónové knihy.⁷²

Rok 1991 představoval změnu v ekonomické situaci země. Začala probíhat reforma, která postupně měnila centrálně řízenou ekonomiku v tržní. V roce 1991 proběhla liberalizace většiny cen. To způsobilo rychlé zvýšení cenové hladiny nad 55 %. Ekonomická aktivita se propadla více než 11 % stejně tak, jako reálné mzdy. To zapříčinilo ztrátu trhů bývalé RVHP, a proto bylo nutné přeorientovat se na západní trhy.⁷³

Během dalších čtyř let se podařilo inflaci snížit na úroveň méně, než 10 %, nastartovat ekonomický růst, držet nezaměstnanost na přijatelné úrovni, přijatelný deficit veřejných financí, stabilní kurz koruny a podařilo se i k nám dostat příliv zahraničního kapitálu. To vše se dělo během postupné liberalizace finančních trhů, změn v legislativě a privatizaci státního majetku.⁷⁴

V polovině desetiletí se začaly projevovat potíže, jako předstih růstu mezd před produktivitou práce, volná fiskální politika, které vedly k vnitřní nerovnováze. To se odrazilo na zvýšeném dovozu a v narůstání deficitu běžného účtu platební bilance. Monetární politika nebyla schopna v režimu fixního kurzu a při liberalizovaných kapitálových tocích schopna vzdorovat vnější nerovnováze. To způsobilo snížení důvěry investorů ze zahraničí a tím

⁷¹ Tamtéž.

⁷² PŘIKRYLOVÁ, Marie. *Důsledky restrukturalizace stavebnictví ČR na jeho konkurenceschopnost v EU*. [online]. 2009 [cit. 2015-15-26] Dostupné z: http://is.muni.cz/th/207160/esf_b/Dusledky_restrukturalizace_stavebnictvi_CR_na_jeho_konkurenceschopnost_v_Evropske_unii.txt

⁷³ ČNB, [online]. *Ekonomický vývoj na území České republiky*. [cit. 2015-15-26]. Dostupné z: http://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.html

⁷⁴ Tamtéž.

pádem odliv krátkodobého kapitálu. Z důvodu oslabení kurzu koruny musela ČNB v roce 1997 sáhnout k náhradě fixního kurzu volně plovoucím kurzem.⁷⁵

Kvůli měnovému otřesu v roce 1997 inflace stoupla a převýšila hranici 13 %. Vysoká úroveň inflace a také ekonomický vývoj asijských a ruských zemí způsobovali pomalé snižování úrokových sazeb. Vysoká úroveň těchto sazeb společně s opatrností bank způsobovala zpomalení dynamiky úvěrů a meziroční pokles ekonomické aktivity. Málo poskytovaných úvěrů mělo za následek zhoršení situace v podnikání. Firmy měly problémy se splácením úvěrů a to zapříčiňovalo problémy některých bank. Snížení inflace se podařilo dosáhnout až v roce 1999 a s tím i znovu nastartovat ekonomický růst.⁷⁶

3.3.9 Situace ve stavebním odvětví

Transformační proces ekonomiky se samozřejmě podepsal také na stavebním trhu. Existují 4 základní body, které ovlivnily utváření nového uspořádání v tomto odvětví. Jde o:

- privatizaci státních podniků,
- založení nových společností
- příbytek státních zakázek
- globalizace stavebnictví, vstup do EU a obchodování se zahraničními subjekty

Ministerstvo stavebnictví zaniklo 1. 1. 1991. Za privatizaci stavebního odvětví bylo tedy zodpovědné Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ministerstvu se podařilo privatizovat 99,5 % podniků, z toho bylo 65 % přeměněno na akciové společnosti. Privatizací celkem prošlo 279 podniků.

České stavebnictví prošlo v 90. letech dvěma kritickými obdobími. První nastalo během období 1990–1992 při přechodu centrálně plánované ekonomiky na tržní hospodářství. Propad zaznamenaly všechny směry stavebního oboru, co se týče bytové výstavby, jednalo se o více než polovinu. Období let 1992–1996 bylo pro stavebnictví o něco příznivější. Následovalo období ekonomického růstu a to až o 20 %. Nicméně produkce bytových jednotek stále klesala, rostla však produkce nebytových a inženýrských staveb. Druhý kritický bod pro stavebnictví přišel v letech 1996–1999. Produkce klesla o 16 %. V tomto období však

⁷⁵ Tamtéž.

⁷⁶ ČNB,[online]. *Ekonomický vývoj na území České republiky*. [cit. 2015-15-26]. Dostupné z: http://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.html.

bytová výstavba rostla, zvýšila se o polovinu, ostatní směry stavebnictví však zažívaly propad. Stavebnictví v západní Evropě však rostlo ve všech směrech. Příčiny českého propadu lze tak spatřovat v krizovém vývoji ekonomiky.⁷⁷

⁷⁷ IHNED.CZ. *Dopad současné krize na české stavebnictví*. [online]. 23. 3. 2010 [cit. 2015-15-26]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-40891930-dopad-soucasne-krize-na-ceske-stavebnictvi>.

4 Ekonomická situace firmy a společenský kontext v 21. století

Poslední rok 90. let se neblaze podepsal také na začátku nového tisíciletí. Společnost byla nucena stále reorganizovat. V tomto roce však sáhla i po redukci zaměstnanců. V roce 2001 ve společnosti pracovalo 473 zaměstnanců o 111 méně, než v předešlém roce. Tím docílila snížení mzdových nákladů. I když firma dosáhla vcelku uspokojivých hospodářských výsledků, stále byla ve ztrátě. Posílení koruny vůči německé marce a stagnující německé stavebnictví opět firmě na hospodářském výsledku nepřidalo. Tato skutečnost stála společnost 30 milionů korun a v roce 2001 zaznamenal ztrátu přes 15 milionů korun, největší propad v historii podniku.⁷⁸

Následovalo rušení dalších provozů, prodej nepotřebných budov a bývalí zaměstnanci se museli přestěhovat, aby RD Rýmařov mohl prostory efektivně využít. Provedená opatření přinesla ovoce. Postavení firmy se na domácím trhu o něco málo zlepšilo. Stále více se ale začaly projevovat neblahé důsledky orientace na jediného zahraničního partnera. Tato strategie se ukázala jako ne příliš šťastná. Proto se firma rozhodla své plány změnit a začala se kromě domácího trhu orientovat na více zahraničních partnerů.⁷⁹

V roce 2002 činil čistý zisk přes 30 milionů korun, byl to tedy uspokojivý hospodářský výsledek. V tomto roce nastaly také podstatné změny ve vlastnických vztazích. Ing. Jan Ziegler odešel z pozice generálního ředitele a nahradil ho Ing. Jiří Pohloudek. Cílem společnosti se stal stabilní export. V roce 2003 společnost opět vykazovala zisk. Podařilo se jí vyprodukovat dokonce nejvyšší hrubý zisk za celou dobu existence firmy. Společnost se také zaměřila na výrobu nízkoenergetických a pasivních domů, o které byl stále větší zájem. Držela si přitom prvenství, co se týče největšího domácího výrobce domů na základě lehké prefabrikace dřeva.⁸⁰

Tržby opět rostly. Firma začala spolupracovat s realitními kanceláři. Významnou roli sehrál i vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004. Společnosti se tak otevřel evropský trh. Společnost RD Rýmařov stavěla v Řecku, na Slovensku, Ukrajině. Nedařilo se

⁷⁸ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9. s. 63.

⁷⁹ Tamtéž.

⁸⁰ Tamtéž, s. 64.

jí však dostat se na rakouský trh. Po relativně úspěšném období tří let přišla fáze útlumu. Rok 2005 přinesl ztrátu ve výši 14 milionů korun. Problémy přišli kvůli malému počtu obchodních partnerů, špatnému montážnímu systému, dlouhé zimě a posilující koruně.⁸¹

Koncem roku 2004 se společnost začala připravovat na velkou zakázku pro nizozemskou firmu sídlící v Německu. Šlo o výstavbu několika domů za celkem 200 milionů korun. Další zakázka na výstavbu 45 bytovek v Praze, by mohla společnosti také významně pomoci dostat se z problémů. Další kontrakty přicházely z Německa, Řecka, Švýcarska, Slovenska a konečně se podařilo prorazit také do Rakouska. Tržby se zvyšovaly, chyběli ale dostatečně kvalifikovaní pracovníci. To pro společnost představuje brzdu v rozvoji. Díky zajímavým zahraničním smlouvám však v roce 2006 tržby po prvé překročily miliardu korun.

Vstup do Evropské Unie přineslo zapojení společnosti do projektu s názvem TEMNIS. Celkem 11 institucí ze sedmi evropských zemí bylo členy tohoto programu, který se zaměřuje na inovační trendy ve spolupráci s výzkumnými pracovišti a vysokými školami.⁸²

Hospodaření firmy bylo nyní na stabilní úrovni. Tržby byly uspokojivé, i když rok 2007 pro společnost znamenal mírnou ztrátu. Tehdy podnik exportoval pouze 22 % svých produktů. Vyvážel je do Řecka, Německa, Švýcarska, na Slovensko, Francie a do Dánska. V roce 2007 společnost postavila dvacátý tisící dům. RD Rýmařov měl dobré postavení doma i v zahraničí. Co se týče kvalifikace zaměstnanců, situace se začala pomalu zlepšovat. I když ve firmě byla potřeba udělat několik zlepšení. Z tohoto důvodu byl odvolán tehdejší ředitel Ing. Jiří Pohloudek, kterého vystřídal Ing. Miroslav Jindrák. Personální změny ovšem pokračovaly. Už v roce 2008 musel být ředitel opět nahrazen z důvodu nemoci. Vystřídal ho Mgr. František Látal. Během tohoto roku RD Rýmařov vypsál také výběrové řízení na strategického partnera společnosti. Tu vyhrála firma KATR Stará Ves. Ta postupně získala 62,5 % společnosti, zbylých 37,5 % zůstala v rukou RD Rýmařov.⁸³

Přes rozsáhlé personální změny se podařilo firmě dosáhnout tržeb ve výši 780 milionů korun a zisků 6,6 milionů. Společnost vyrobila 266 domů a převážná většina 244 z nich skončila v rukou domácích odběratelů. Zbylých 42 domů putovalo do zahraničí, konkrétně do

⁸¹ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9. s. 66.

⁸² Tamtéž.

⁸³ Tamtéž, s. 67.

Německa a Řecka. Na našem trhu rostla poptávka po rodinných domech, dvoj domech i více bytových domech.⁸⁴

V roce 2009 Společnost KATR odkoupila další část podílu, tedy další tři podíly. Jedna osmina tak připadala Ing. Jiřímu Pohloudkovi.

4.1 Hospodářská situace ČR v novém století

Česká ekonomika na začátku nového tisíciletí po stagnaci z let 1997–1999 začala opět růst a dosahovat stability.

V letech 2005–2007 došlo k velkému zrychlení ekonomického růstu, a to ročně průměrně o 6,4 %. To představovalo zdravý vývoj i z pohledu faktorů strany nabídky a poptávky. Toto období bylo jedním z hospodářsky nejpříznivějších v české historii. Ve srovnání s ostatními novými členy EU se v ČR společně se zrychlením růstu nezhoršovala makroekonomická rovnováha. V porovnání s minulými třemi lety obchodní bilance zaznamenala přebytek a výrazně se zvýšila zaměstnanost.⁸⁵

V roce 2008 a 2009 došlo k výraznému zhoršení ekonomické situace země. Hospodářsky vyspělé velmoci ve druhé polovině roku 2008 přešly do recese. Zhoršení podmínek se projevilo zejména v silných zemích Eurozóny, na kterých bylo Česko závislé z hlediska vývozu. Krizové období přelomu roku 2008 a 2009 představovalo pro českou ekonomiku propad do jedné z nejhlubších recesí. Lidé přestali věřit poskytování úvěrů, očekávání spotřebitelů se zhoršila, stejně tak jako investorů i výrobců. Pozitivní bylo, že došlo ke snížení míry inflace. Koncem roku 2008 a počátkem následujícího roku došlo ke změně vývoje ekonomiky. Došlo k poklesu produkce, exportu a investic.⁸⁶

I po roce 2009 byl vývoj ekonomiky negativní. Česko zaostávalo za ostatními zeměmi EU. Už od roku 2007–2013 byla snaha o snížení strukturálního deficitu marná. Ten se

⁸⁴ CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100s. ISBN 978-80-87274-01-9. S. 68.

⁸⁵ SPĚVÁČEK Vojtěch, VINTROVÁ Růžena. *Růst, stabilita a konvergence České republiky v letech 2001–2008*. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=718.pdf>, s. 20, 21.

⁸⁶ Tamtéž.

výrazně navýšil v letech 2008–2012. Oficiální nezaměstnanost v roce 2013 činila skoro 600 tisíc lidí. Reálné mzdy i důchody v minulých pěti letech stagnovaly.⁸⁷

V roce 2014 nastal obrat a Česká republika se začala vzpamatovávat z negativního ekonomického vývoje předešlých let. Období stagnace bylo pryč a naopak přišlo výrazné hospodářské oživení po komplikovaném období, které začalo euro-americkou krizí.

4.2 Situace ve stavebním odvětví

Dobrá hospodářská situace na počátku nového tisíciletí se odrážela také ve stavebním průmyslu. Stavební trh si na počátku nového tisíciletí vedl velmi dobře. Od roku 2000 zaznamenávalo toto odvětví každoroční nárůst. Ještě v roce 2000 sice třetina firem dosahovala ztráty, postupně však 86 % podniků na trhu dosáhlo ziskových výsledků.⁸⁸

Ani vstup do Evropské unie v roce 2004 pozici českého stavebnictví nijak výrazně nezměnil. České stavebnictví si stále vedlo velmi dobře. V porovnání s ostatními zeměmi EU zaznamenalo od roku 2000 druhý nejrychlejší růst po Irsku. Co se týkalo podílu stavební produkce na HDP, bylo Česko na 4. místě. Během prvního roku po vstupu do EU produkce vzrostla o 9,7 %, což představovalo největší nárůst od roku 1993. K tak vysokému růstu došlo díky zvýšené investiční činnosti v důsledku státní hospodářské politiky, rozvoji bytové výstavby, nebo výhodným úrokovým sazbám. České stavebnictví bylo konkurenceschopné, s velmi přísnými technickými normami, nařízeními, mnohdy striktnějšími, než v ostatních zemích EU.⁸⁹

Velký obrat na stavebním trhu nastal koncem roku 2008. Došlo k poklesu stavební výroby v důsledku ekonomického poklesu, který nastal kvůli celosvětové hospodářské krizi. Jak vyplývá z údajů Českého statistického úřadu, firmy, které sídlily na území ČR, v prosinci 2008 zaznamenaly pokles stavebních prací o 2,6 %, oproti roku předchozímu. V lednu roku 2009 pak došlo k poklesu výroby až o 11 %.⁹⁰

⁸⁷ BIBS.CZ. *Možnosti české ekonomiky v globalizovaném světě – cesty k prosperitě ČR*. [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: http://www.bibs.cz/fileadmin/user_upload/fotogalerie/Moznosti_ceske_ekonomiky_v_globalizovanem_svetu_-_final.pdf. S. 2,3,4.

⁸⁸ TECHIES.CZ. *Stavebnictví*. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.techies.cz/redakce/tisk.php?lanG=cs&clanek=353&slozka=282&>. S. 1.

⁸⁹ Tamtéž.

⁹⁰ SVAZ PODNIKATELŮ. *Vývoj stavebnictví do roku 2012*. As. ČVUT Praha. Stavební fakulta. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <https://www.deloitte.com/assets/Dcom->

Také během roku 2010 pokračoval započatý trend z roku 2009. Stavební podniky musely propouštět v důsledku snížení, nebo zrušení realizovaných zakázek. Během let 2010 až 2012 v 81 hodnocených stavebních podnicích společností Bisnode klesly tržby o 18,5 % a zisk o skoro 35 %. Také v roce 2013 stále pokračoval propad stavebnictví. Celé odvětví zasáhla hospodářská recese, nedostatek zakázek, ať už ze státního, nebo soukromého sektoru, nebo například snížený daňový příjem obcí a krajů.⁹¹

Rok 2014 ve stavebnictví představoval mírné zlepšení a naději, že trh je opět na cestě k dobrým hospodářským výsledkům. Poprvé od roku 2008 nebyl zaznamenán propad, naopak meziročně stavební průmysl zaznamenal nárůst o 2,3 %. I když se jednalo o nízké číslo, tak znamenalo oživení trhu po několika letech propadu.⁹²

4.3 Hospodaření firmy během jednotlivých let

4.3.1 Léta 2000–2003

Společnost si stanovila jasný cíl v průběhu následujících let překonat nepříznivé vlivy let minulých, zvrátit špatné hospodářské výsledky a přizpůsobit se konkurenčnímu prostředí. Společnost vstoupila do nového tisíciletí s vysokou mírou zadluženosti, nedostatkem volného kapitálu a také nízkou výkonností.⁹³

Během roku 2000 firma musela vyřešit dva základní problémy, které ovlivňovaly hospodaření společnosti: jednalo se o restrukturalizaci a pokles tržeb. Zmiňované body měly za cíl snížení nákladů firmy a vyhovět technickým požadavkům převládajících na trhu a zlepšení svého postavení v rámci konkurenceschopnosti.⁹⁴

V roce 2001 se společnost musela vyrovnat s nepříznivým vývojem ve stavebním odvětví. Byl zde velký tlak investorů na snižování cen stavebních prací. Firma byla stále vysoce zadlužená a produktivita práce byla nízká. Společnost stále vlastnila podíl ve firmách

⁹¹ SVAZ PODNIKATELŮ. *Vývoj stavebnictví do roku 2012*. As. ČVUT Praha. Stavební fakulta. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: https://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf. S. 8.

⁹² MATYÁŠ, Václav. Komentář k výsledkům ČSÚ o stavebnictví za prosinec 2014. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_detail_new.asp?id=7261&type=media-kas

⁹³ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2000, s. 3.

⁹⁴ Tamtéž, s. 6.

Kasard s.r.o., Karde s.r.o., STV eko s.r.o. V roce 2001 však prodala svůj podíl ve firmě Rojana s.r.o. Dále podíl v První městské a.s. v Olomouci a ve firmě RD Žilina s.r.o. Tyto firmy však pro společnost nepředstavovaly žádný stěžejní vliv na ekonomickou situaci.⁹⁵

V roce 2002 si společnost stanovila jasný cíl ve firmách, ve kterých společnost vlastnila většinový podíl, zastavit nepříznivý vývoj z minulých let a připravit firmy po všech stránkách na zlom v podobě vstupu ČR do EU, tak aby obstály v konkurenčním prostředí.⁹⁶

Během posledních tří let společnost prošla několika změnami, které měly dopomoci ke zlepšení ekonomické situace firmy, lepšímu obstání v konkurenčním prostředí a vypořádání se s nepříznivými vlivy minulých let. To se vyplatilo a společnost na konci roku 2003 zaznamenala pozitivní ekonomické výsledky.⁹⁷

Během minulých let pro firmu představoval zásadní úspěch vývoz do SRN, kde ale poklesly tržby zejména z důvodů nadhodnocení nabídky. Další oblastí, kam firma chtěla proniknout, bylo Řecko. Obchod se tam dařilo rozvíjet jen pomalu, neboť v cestě stály administrativní překážky. Nové kontakty se však rýsovaly, byly ale spojené se vstupem ČR do EU. Firma však pokračovala v procesu hledání nových partnerů.

Program výroby podniku

Společnost se i nadále soustředila na inovační trendy ve svém oboru. V roce 2000 firma zastavila několik svých výrobních činností, které nebyly ekonomicky produktivní, a to zpracování dřevní hmoty do konečného produktu, snížení mezd a nebo počtu zaměstnanců. Výrobní linky zároveň prošly inovativním procesem.⁹⁸

V roce 2001 došlo ve společnosti k přesnějšímu zpracování zakázek, podařilo se dosáhnout úrovně, při které společnost mohla přijímat vysoce náročných a neobvyklých zakázek. Jako byla například celnice v Rumburku, kde byly zhotovovány rozměrově obrovské objekty, nebo nízkoenergetický dům na Liberecku.

⁹⁵ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2001, s. 3.

⁹⁶ Tamtéž.

⁹⁷ Tamtéž, s. 7.

⁹⁸ Tamtéž, s. 6

V roce 2002 se zaměřila zejména na nízkoenergetické a pasivní domy a dostala se na špičkovou evropskou úroveň. Za cíl si stanovila obdržet certifikát evropského pasivního domu, což se jí také podařilo.⁹⁹

Klíčem k úspěchům firmy byla zejména prodejní činnost. V roce 2003 se společnosti podařilo dostat na trh vícebitových domů v ČR, kde se stala hlavním dodavatelem stavby.¹⁰⁰

Hospodářské výsledky

Tabulka 4.1: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2000

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2000
Výroba zboží	tis. Kč	734 595
Počet pracovníků	Osob	584
Průměrný výdělek	Kč	12 949
Vyrobené domky	ks	212
Tržby celkem	tis. Kč	734 595
Náklady celkem	tis. Kč	738 247
Hrubý zisk	tis. Kč	-3652
Zadluženost	%	61,30

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2000, v Rýmařově

⁹⁹ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2003, s. 6.

¹⁰⁰ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2003, s. 3.

Tabulka 4.2: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2003

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2003
Výroba zboží	tis. Kč	687 334
Počet pracovníků	Osob	439
Průměrný výdělek	Kč	15 694
Vyrobené domky	ks	251
Tržby celkem	tis. Kč	687 334
Náklady celkem	tis. Kč	650 846
Hrubý zisk	tis. Kč	36 488
Zadluženost	%	46,1

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2003, v Rýmařově

Během let 2000–2003 firma dosáhla úspěšných výsledků. Jak můžeme vidět v tabulkách, ekonomické ukazatele se během daných tří let zlepšily. Oproti roku 2000 se podařilo v roce 2003 zvýšit výrobu. Společnost postavila o 39 domů více. Zadluženost klesla z 61,30 % na 46,1 %. Celkové tržby se v roce 2003 vyšplhaly na 687 mil. Kč. Zisk společnosti byl v roce 2003 36 488 Kč, zatímco v roce 2000 dosahoval záporných čísel. Průměrný počet zaměstnanců byl 439 lidí, ten však oproti roku 2000 poklesl. Trend minulých let v nárůstu mezd byl zachován. Během tří let došlo k nárůstu o 2 745 Kč.

4.3.2 Rok 2004

Rok 2004 představoval pro společnost obrovský zlom. Česká republika totiž vstoupila do Evropské unie a pro RD Rýmařov tak nastala obrovská příležitost k dalšímu rozvoji své podnikatelské činnosti na půdě celé Evropy.

Vývoz domů do SRN byl pro společnost vždy velmi důležitý. Tato obrovská závislost na jednom trhu ale firmu dělala zranitelnou. Během roku 2003 nicméně nastal obrat a jednotlivé obchodní oblasti mohly vyvážit poptávku na ostatních trzích.

Obrat nastal i na řeckém trhu, kde se zvýšila poptávka po produktech společnosti. Firma tam během roku vystavěla hromadnou zástavbu a potvrdila, že dokáže být partnerem investorovi i v této oblasti. S řeckým partnerem tak začala plánovat další výstavbu.¹⁰¹

Společnost se i nadále snažila dostat do dalších evropských zemí. Problém ale prozatím představovala pracovně-právní a technicko-legislativní bariéry. Během roku 2004 firma opět začala podnikat na Ukrajině.¹⁰²

Program výroby podniku

Společnost se zaměřila na výstavbu více bytových domků a začala připravovat ve spolupráci s architektem další návrhy, které by měly pomoci získat přední pozice na trhu výstavby bytů. Uskutečnila také pilotní projekt pasivního domu, který by chtěla rozvíjet i v dalším roce.¹⁰³

Firma si udržela statut největšího českého výrobce staveb na základě lehké prefabrikace dřeva. Zůstala členem Svazu podnikatelů ve stavebnictví v ČR a také Asociace dodavatelů montovaných rodinných domků. Také v SRN si společnost zachovala své postavení. Stala se součástí Sdružení českých podniků v Německu, která se zabývá ochranou zájmů českých firem na území Německa.¹⁰⁴

¹⁰¹ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2004, s. 7.

¹⁰² Tamtéž.

¹⁰³ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2004, s. 8.

¹⁰⁴ Tamtéž.

Hospodářské výsledky

Tabulka 4.3: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2004

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2004
Výroba zboží	tis. Kč	820 132
Počet pracovníků	Osob	409
Průměrný Výdělek	Kč	17 930
Vyrobené domky	ks	298
Tržby celkem	tis. Kč	820 132
Náklady celkem	tis. Kč	785 096
Hrubý zisk	tis. Kč	35 036
Zadluženost	%	48,2

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2004, v Rýmařově

V tomto roce se společnosti podařilo navýšit tržby. Toto způsobilo zvýšení produktivity práce z přidané hodnoty. Díky optimalizaci počtu zaměstnanců se zvýšila jejich mzda. Společnost se začala daleko více orientovat na engineeringové činnosti. Vyhnula se navyšování cen svých produktů, toto mělo pozitivní dopad na prodej. Udržení cen na stejné úrovni bez jejich meziročního navyšování se stalo klíčem k úspěšnému podnikání v období, kdy byla cenová konkurence obrovská, a to především v SRN, která stále procházela recesí a která byla hlavním zájmovou oblastí exportu pro společnost.

Hlavní hospodářskou veličinou, která odrážela roční výsledky společnosti, byl zisk. Ten meziročně sice stoupl, koncem roku ho ale ovlivnil kurz koruny, přesně jeho upevňování.

Nárůst tržeb v tomto roce ukázal, že si firma v tomto roce vedla vcelku dobře. Jako základní cíl si stanovila zvýšit tržby v tuzemsku, v tomto trendu také chtěla nadále pokračovat.

4.3.3 Léta 2005–2006

V roce 2005 si společnost vedla ne příliš dobře. Tento rok došlo k poklesu tržeb na 695 mil. Kč. Poklesl také počet uskutečněných staveb na 267 ks. Společnost tak zaznamenala ztrátu a zhoršení ekonomických ukazatelů.¹⁰⁵

Hlavní příčinou poklesu hospodářských výsledků byly nepřipravené obchodní případy k provedení. Zakázky tak firma přesouvala do druhé poloviny roku, z nedostatku montážních kapacit je ale nebylo možné uskutečnit. Problém také činila špatně zvolená finančně zatěžující reklamní kampaň. Projevil se špatný systém montážních prací, nedostatečně kvalifikovaná pracovní síla a mimořádně dlouhá a tuhá zima. Svou negativní roli sehrál také nepříznivý vývoj koruny vůči euru. Konkrétně vysoká rychlost posílení koruny znemožňovala minimalizovat ztráty.¹⁰⁶

Společnost se opět pokusila expandovat na Ukrajinu a selhala. Pozitivum představovalo udržení si postavení na trhu SRN, v okamžiku, kdy tam končila recese. V Řecku byla situace stabilní, nově společnost pronikla na rakouský trh.¹⁰⁷

Rok 2006 se nesl v opačném duchu, jako rok předchozí. Společnost navýšila tržby nad miliardu korun. Tržby činily 1075 milionů korun. To se podařilo, díky větším projektům, které firma v tomto roce realizovala.¹⁰⁸

Firma opět exportovala do zahraničí, hlavně do SRN, také do Řecka, Švýcarska a pokoušela se dostat i na rakouský trh. Společnost se pokoušela navázat kontakty i v rámci dalších zemí EU. Problém představoval posilující kurz koruny. Firma tak musela korigovat ceny v souvislosti s exportem. Společnosti se podařilo také navýšit počet zakázek v rámci ČR.¹⁰⁹

¹⁰⁵ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2005, s. 3.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 6.

¹⁰⁷ Tamtéž, s. 7.

¹⁰⁸ Tamtéž.

¹⁰⁹ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2006, s. 7.

Hospodářské výsledky

Tabulka 4.4 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2005

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2005
Výroba zboží	tis. Kč	695 196
Počet pracovníků	osob	408
Průměrný Výdělek	Kč	16 671
Vyrobené domky	ks	267
Náklady celkem	tis. Kč	707 967
Tržby	tis. Kč	695 196
Hrubý zisk	tis. Kč	-12 771
Zadluženost	%	57,1

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2005, v Rýmařově

Tabulka 4.5: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2006

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2006
Výroba zboží	tis. Kč	1075124
Počet pracovníků	osob	498
Průměrný Výdělek	Kč	17 413
Vyrobené domky	ks	488
Tržby	tis. Kč	1075124
Náklady celkem	tis. Kč	1 29 918
Hrubý zisk	tis. Kč	14 020
Zadluženost	%	61,3

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2006, v Rýmařově

Během roku 2005 došlo k poklesu celkových tržeb na 695 mil. Kč, počet uskutečněných staveb klesl na 267 kusů oproti předchozímu roku a v roce 2005 společnost celkově zaznamenala zhoršení téměř všech ekonomických ukazatelů.

Rok 2006 byl pro společnost naopak úspěšným. Tržby se vyšplhaly na 1 075 mil. Kč a došlo ke zlepšení všech ekonomických ukazatelů oproti minulému roku. Počet realizovaných stavebních zakázek se vyšplhal na 488 kusů, z toho bylo 180 rekreačních domků. Oproti předešlému roku se situace výrazně zlepšila.

4.3.4 Rok 2007

Firma RD Rýmařov a společnosti, které jsou s RD propojené skrz kapitál začaly spolupracovat v této společnosti.

Firma v tomto roce uskutečnila personální změny, kvůli ne příliš dobrému hospodaření společnosti. Nahrazen byl jak generální ředitel, tak jednatel společnosti.¹¹⁰

V roce 2007 nastal zlom a společnost se začala orientovat více na dodávky do ČR místo SRN. Export do této země byl výrazně omezen. Vývoz do Řecka a Švýcarska dále pokračoval a firma se pokoušela proniknout i na dánský trh. Další spolupráce v rámci EU byla na bázi jednání. Konkrétně se jednalo o Litvu, Lotyšsko, Francii a Španělsko.¹¹¹

Velkým problémem, který stále trval, byla posilující koruna. To negativně ovlivňovalo rentabilitu zakázek.

Společnosti se podařilo udržet plánované roční tržby. V tomto roce si firma udržela přední postavení v používání vyspělých technologických postupů na trhu.

Program výroby podniku

I nadále pokračovala výstavba více bytových domů v ČR, zejména v Praze. Díky této výstavbě se firma stala vedoucí společností při výstavbě těchto produktů na bázi prefabrikace dřeva. Firma chtěla i nadále pokračovat v této výstavbě na dalších místech v ČR. Klasickým produktem společnosti byly stále rodinné domky.

¹¹⁰ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2007, s. 6.

¹¹¹ Tamtéž.

Hospodářské výsledky

Tabulka 4.6 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2007

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2007
Výroba zboží	tis. Kč	1 005 711
Počet pracovníků	Osob	471
Průměrný výdělek	Kč	19 801
Vyrobené domky	ks	324
Tržby celkem	tis. Kč	1005 711
Náklady celkem	tis. Kč	1004 980
Hrubý zisk	tis. Kč	731
Zadluženost	%	67,7

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2007, v Rýmařově

Tento rok byla společnost v plnění svých ekonomických cílů ne moc úspěšná. Tržby poklesly na 1 005 711 korun. Klesl počet vystavěných objektů na 324 kusů. Když tento rok srovnáme s předchozím, zjistíme, že se téměř všechny ekonomické ukazatele zhoršily.

4.3.5 Léta 2008–2010

V roce 2008 společnost prošla zásadními změnami, zejména vlastnickými. Došlo k prodeji veškerých vlastnických podílů společnosti KATR a.s. Stejně tak firma prodala podíl ve společnosti KARDE s.r.o. Došlo také k personálním změnám ve vedoucích pozicích. Tento rok byl velmi náročný, právě kvůli nejednotnosti v řízení společnosti ve vztahu k externím dodavatelům a prodejcům. To mělo za následek pokles prodeje a vznik vysoké ztráty. V tomto roce došlo také k navýšení DPH z 5 % na 9 %, což mělo také velký vliv na hospodaření společnosti, stejně tak jako nesprávně zvolená cenová strategie. Na hospodaření podniku se podepsalo také upevnění kurzu koruny vůči euru a dolaru. To způsobilo velký pokles až téměř zastavení exportu.¹¹²

Rok 2009 byl pro společnost kritický kvůli krizi ve stavebnictví a v bytové výstavbě. Projevila se nižší poptávka lidí po bydlení a tlak na vyšší ceny. Na konci roku však finanční situace byla vcelku uspokojivá. Společnost se začala zaměřovat na individuální výstavbu a

¹¹² Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2008, s. 3.

zavedla slevovou politiku, díky níž získala rychlé platby od odběratelů. Získaná likvidita se pozitivně podepsala na ziskovosti společnosti.¹¹³

Rok 2010 se nesl opět ve znamení útlumu stavební výroby v České republice. Poptávka po bydlení i nadále klesala, naopak se zvyšoval tlak na stavby s nižší energetickou spotřebou. Po letech, kdy byla vysoká poptávka téměř po všech výrobcích stavebního trhu a nízkých úrokových sazbách hypoték, nešlo o zvláštní a nepředpokládaný vývoj, naopak trh se stabilizoval. Společnosti se podařilo rozšířit škálu nabízených ekonomických staveb, o které, jak se ukázalo, měli zákazníci zájem.¹¹⁴

Program výroby podniku

V roce 2008 firma započala s přípravou restrukturalizace s cílem snížit počet zaměstnanců, a tím pádem režijní náklady. Se snižujícím se počtem zakázek ve stavebním oboru společnost začala jednat s dodavateli o snížení ceny vstupů. Firma začala připravovat nové typy domů za nižší cenu, vysoké technické kvality a cenově schopné konkurovat klasickým stavbám.¹¹⁵

V roce 2009 zůstala hlavní náplní společnosti výroba a montáž rodinných domků a bytových jednotek na bázi lehké prefabrikace dřeva.¹¹⁶

Ani v roce 2010 společnost neustoupila od výstavby dřevostaveb. Dřevo i nadále zůstalo základním prvkem její výroby. Firma přišla s konkurenceschopnou cenou svých produktů i technologiemi. Společnost rozšířila řadu ekonomy staveb o další typ domu.¹¹⁷

¹¹³ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2009, s. 3.

¹¹⁴ Tamtéž.

¹¹⁵ Tamtéž, s. 7.

¹¹⁶ Tamtéž, s. 3.

¹¹⁷ Tamtéž.

Hospodářské výsledky

Tabulka 4.7 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2008

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2008
Výroba zboží	tis. Kč	788 122
Počet pracovníků	Osob	438
Průměrný výdělek	Kč	20 375
Vyrobené domky	ks	265
Tržby celkem	tis. Kč	788 122
Náklady celkem	tis. Kč	780 312
Hrubý zisk	tis. Kč	7 810
Zadluženost	%	59,7

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2008, v Rýmařově

Tabulka 4.8 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2009

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2009
Výroba zboží	tis. Kč	817 205
Počet pracovníků	Osob	427
Průměrný výdělek	Kč	22 818
Vyrobené domky	ks	295
Tržby celkem	tis. Kč	817 205
Náklady celkem	tis. Kč	800 207
Hrubý zisk	tis. Kč	17 255
Zadluženost	%	56,6

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2009, v Rýmařově

Tabulka 4.9 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2010

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2010
Výroba zboží	tis. Kč	858 439
Počet pracovníků	Osob	433
Průměrný výdělek	Kč	23 161
Vyrobené domky	Ks	363
Tržby celkem	tis. Kč	858 439
Náklady celkem	tis. Kč	832 315
Hrubý zisk	tis. Kč	26 124
Zadluženost	%	44,8

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2010, v Rýmařově

V roce 2008 společnost prodala méně objektů, pouze 265 kusů, celkové výnosy klesly na 788 mil. Kč. Oproti roku 2007 o 21 %. I když došlo k poklesu tržeb, hrubý zisk dosáhl 7 810 Kč. Společně se snížením tržeb klesla také přidaná hodnota. Došlo však k mírnému zlepšení zadluženosti, obratu zásob a také závazků.

V roce 2008 společnost dosáhla ještě mírného zisku, rok 2009 však znamenal pro firmu nedostatek financí. Důvodů bylo hned několik:

- komerční banky nechtěly dále půjčovat peníze firmám, jejichž hlavní činností byla stavební výroba,
- velmi nízký vlastní kapitál firmy,
- nízký pracovní kapitál a tím pádem i likvidita

Koncem roku byla však finanční situace stabilizovaná. Počet vyrobených domů meziročně stoupl na 295 kusů (o 30 více oproti loňsku). Počet pracovníků klesl na 427 lidí a průměrná mzda činila 2 2818 Kč. Klesla také nepatrně zadluženost, tedy o 3 % na 56,6 %. Hrubý zisk dosáhl hodnoty 17 255 Kč.¹¹⁸

Hospodaření společnosti v roce 2009 můžeme označit za uspokojivé. Firmě se podařilo docílit nejvyšší produktivity práce na jednoho zaměstnance, nárůst činil 25 % oproti

¹¹⁸ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2009, s. 3.

předešlému roku, tedy největší vzrůst v historii celé firmy. Průměrná mzda také vzrostla oproti roku 2008 a to o 12 %. Těchto dobrých výsledků bylo přitom dosaženo v období krize ve stavebním odvětví a při poklesu dodávek na zahraniční trhy.

Ve srovnání s předešlým rokem zaznamenala společnost v roce 2010 nárůst přidané hodnoty o 5 % a celkové tržby činily 858 439 Kč. Společně s růstem počtu zakázek, rostla také rentabilita a podíl vlastního kapitálu společnosti.

4.3.6 Léta 2011–2013

V roce 2011 společnost doplatila na obchodní opatření, která si kladla za cíl procentuelně zvýšit výstavbu dřevostaveb v Česku na úkor klasického stavebnictví. To zapříčinilo sníženou rentabilitu a také produktivitu v tomto roce. Došlo ke komplikované situaci z důvodu neuskutečnění velké stavby v Rakousku a také k nedostatku spodních staveb u nás jako náhrada za tento výpadek. S tím se však podařilo během roku vypořádat a vytvořit zisk po zdanění 14856 korun. V roce 2011 firma vykázala ztrátu ve výši 14055 Kč, kterou převedla na účet tzv. neuhrazená ztráta minulých let.¹¹⁹

Finanční situace v roce 2012 byla pro firmu komplikovaná. Koncem roku 2011 společnost vybrala vysoké zálohy na dodávky domů kvůli navýšení sazby DPH z 10 % na 14 %. V roce 2012 nastaly problémy také se stavbou školicího střediska Stollhof v Rakousku, které se podepsaly na ziscích, které byly nižší, než se původně předpokládalo. Podařilo se však dosáhnout rekordních výnosů 1280 korun, zisk po zdanění činil přibližně milion korun.¹²⁰

Ze začátku roku 2013 se společnost nacházela ve velmi obtížné finanční situaci a svým dodavatelům platila se značným zpožděním. Ti však složitou situaci firmy chápali a umožnili prodloužení splatnosti materiálu i služeb. To se týkalo také úvěrových bank. Nové daňové sazby platné od roku 2013 způsobily velký obrat. Jednání byla obnovena, společnost podepisovala nové smlouvy, kterých přibývalo, a obnovily se také přípravné fáze nových

¹¹⁹ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2011, s. 3.

¹²⁰ Tamtéž, s. 5.

staveb. Díky proniknutí na trhy Rakouska, Polska i SRN se podařilo realizovat vytyčený plán na rok 2013.¹²¹

Program výroby podniku

Během roku 2012 byly výrobní kapacity firmy vytíženy a montáže na domácím i zahraničním trhu byly v plném proudu. Během následujícího roku se firma soustředila zejména na dokončení zakázek, které získala na polském a rakouském trhu.

Hospodářské výsledky

Tabulka 4.10: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2011

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2011
Výroba zboží	tis. Kč	1152652
Počet pracovníků	Osob	474
Průměrný výdělek	Kč	24 094
Vyrobené domky	Ks	409
Tržby celkem	tis. Kč	1152652
Náklady celkem	tis. Kč	1134507
Hrubý zisk	tis. Kč	18 145
Zadluženost	%	76,4 %

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2011, v Rýmařově

¹²¹ Tamtéž, s. 4.

Tabulka 4.11: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2012

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2012
Výroba zboží	tis. Kč	1279887
Počet pracovníků	osob	508
Průměrný výdělek	Kč	23 296
Vyrobené domky	ks	485
Tržby celkem	tis. Kč	
Náklady celkem	tis. Kč	1278166
Hrubý zisk	tis. Kč	1 721
Zadluženost	%	65,7 %

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2012, v Rýmařově

Tabulka 4.12: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2013

Ukazatel	Měrná jednotka	rok 2013
Výroba zboží	tis. Kč	702936
Počet pracovníků	osob	426
Průměrný výdělek	Kč	22 411
Vyrobené domky	ks	244
Tržby celkem	tis. Kč	702936
Náklady celkem	tis. Kč	704117
Hrubý zisk	tis. Kč	-1 181
Zadluženost	%	67,5 %

Zdroj: *Výroční zpráva*, Rodinné domky Rýmařov, spol.s.r.o., 2013, v Rýmařově

Průměrná výroba činila v roce 2011 40 – 45 domů. Počet pracovníků, kteří byli ve firmě zaměstnáni, byl 500 lidí. Společnost započala výstavbu 64 domů v Polsku a plánovala zvýšit export svých produktů. Koncem roku 2011 firma vybrala od zákazníků velmi vysoké zálohy na domy kvůli zvýšené sazbě DPH o 4 %, z 10 na 14 %. Kapacita výroby byla v roce 2012 zcela vytížena. Nicméně nastaly komplikace a firma si musela půjčit od bank provozní úvěry, a to v důsledku několika nepříznivých jevů:

- čerpání financí z vázaných účtů na běžné účty bylo na 2 – 3 měsíce, neboť se odvíjelo od kolaudace stavby, která byla pouze na rozhodnutí zákazníka,
- když společnost vstoupila na rakouský trh, mělo to za následek několik komplikací. Hlavní roli hrála nespolehlivost subdodavatelů, nebo například přehnaná byrokracie. Tento projekt si vyžádal mnoho inovací a nových technologických postupů, což vedlo k dalším výdajům a prodlužování stavby,
- společnost vstoupila na polský trh s projektem výstavby bytových jednotek. Největší potíže představovalo zpoždění začátku projektu a tím pádem i konečného prodeje. Zájem zákazníků o byty tak upadl.

Prodej domů byl v první polovině roku úspěšný i přes navýšení sazby DPH. V druhé polovině roku firmu zasáhla dluhová krize a politické spory o daňových zákonech. To vše nakonec zhoršilo finanční situaci firmy, která- v důsledku očekávání 40% poklesu výroby- snížila stav zaměstnanců o 80 lidí. V roce 2012 byly výrobní kapacity vytíženy, práce byly v plném proudu, a to se podepsalo na velmi dobrých hospodářských výsledcích.¹²²

V roce 2013 firmě pomohla zakázka školicího střediska v Rakousku, díky jejímuž úspěšnému dokončení získala zakázku pro vídeňské stavební družstvo. To znamenalo výstavbu 31 rodinných domků. Díky tomuto projektu firma dokázala eliminovat ztráty na přijatelnou úroveň. Rok 2013 byl jedním z nejméně prosperujícím období během minulých 5 let. Ekonomiku podniků stále ovlivňovala nejistá cenová situace v ČR, která byla způsobena nezřetelností okolo výše DPH. Společnost podstoupila nutná opatření jako snížení počtu zaměstnanců, úspory režijních nákladů, nebo třeba zvýšení marží, i přes to došlo v tomto roce ke ztrátám. V první polovině roku se společnost nacházela ve ztrátě 24 milionů korun, v druhé polovině se podařilo získat dobré zakázky a firma vytvářela zisk. Přesto na konci roku byl výsledek hospodaření ztráta ve výši 1,5 milionů korun. Podařilo se postavit 244 domů a utržit 688 milionů korun. Oproti roku 2012 došlo k poklesu na 55 %, oproti roku 2008 na 90 %.¹²³

4.3.7 Výhled na rok 2014

Společnost na konci roku 2013 předpokládala, že následující rok se bude nést v podobném duchu, jako tomu bylo v roce předchozím. Firma však předpokládala, že do dvou let by se mohla navrátit k hospodářským výsledkům, jako jsou tržby ve výši 1 miliardy Kč a

¹²² Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2012, s. 4.

¹²³ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2013, s. 5.

zisku 40 milionů v důsledku výstavby v ČR, dodávek na trh SRN, Polska a Rakouska. Kvůli nízké efektivitě ve výstavbě bytových domů si společnost stanovila jako hlavní cíl dbát na důkladnou přípravu a průběžnou kontrolu výstavby těchto staveb. Koncem roku 2013 firma započala jednání s dodavateli a bankami, které měly firmu v nadcházejícím období podpořit. V prvním čtvrtletí mělo docházet ke zpoždění plateb. Nicméně dosavadní pozitivní vývoj v uzavírání smluv o smlouvách budoucích a přibývání smluv dávalo naději k dodržování termínů plateb pro druhé pololetí roku 2014. Společnost také očekávala obnovení získávání zakázek od menších developerů z polské strany.¹²⁴

Plán výroby

Společnost se rozhodla neuskutečnit v roce 2014 další projekty v Rakousku, nebo Polsku. Naopak se začala zabývat jejich důkladnou přípravou a projektováním s cílem realizace až v následujícím roce, tedy roce 2015. Jediný projekt, který v té době společnost uskutečnila na těchto trzích, bylo dokončení stavby pro malého developera. Jednalo se o ziskový projekt. Firma měla v plánu v roce 2014 dosáhnout uspokojivějších hospodářských výsledků a to díky vyšší hrubé marži a většímu počtu zakázek. Dále si kladla za cíl navýšit meziročně zisk a také tržby. Stále větší zájem byl o výstavbu menších akčních domů, chtěla postavit 280 – 290 domů a utržit za ně 800 – 850 mil. Kč při zisku před zdaněním 25 – 30 milionů Kč.¹²⁵

Plány v oblasti výzkumu a vývoje

Společnost se i nadále chtěla zaměřovat na takové energetické postupy, které by napomáhaly udržovat zdravé životní prostředí a na zvýšení kvality výstavby při ekonomické efektivnosti. RD Rýmařov ve spolupráci s Technickou univerzitou Ostrava a Moravskoslezským dřevařským klastrem postavila inovační centrum, jehož výstavba byla dokončena v roce 2012. Šlo o experimentální stavbu, která splňuje parametry „Evropského domu 2020“. Společnost se stále zaměřuje na pozorování této stavby, která je zároveň i učebnou, ve které lze optimalizovat její vybavení tak, aby bylo možno dosáhnout lepší kvalitativní úrovně a úspor v rámci užívání objektu. Po roce od zahájení provozu tohoto domu

¹²⁴ Tamtéž, s. 13, 14.

¹²⁵ Tamtéž, s. 14.

byly výsledky o jeho fungování poskytnuty evropským pracovištím stavebních technologií a škol. Za praktický výstup lze považovat výrobu domu typu KUBIS 631.¹²⁶

¹²⁶ Výroční zpráva společnosti RD Rýmařov s.r.o., 2013, s. 14.

5 Závěr

Společnost RD Rýmařov je společností s ručením omezeným. Jako taková je firmou, jejíž základní kapitál tvoří vklady jednotlivých společníků, kteří jsou zodpovědní za závazky podniku až do doby, kdy je zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. Taková společnost může být založena minimálně jedním společníkem, maximálně může mít 50 společníků (ve společnosti RD Rýmařov na začátku působilo 9 společníků). Všichni musí dát do společnosti vklad minimálně 20 000 Kč. Firma ručí za nedodržení svých závazků celým svým majetkem. Společník pak odpovídá za porušení závazků svým nesplaceným vkladem, který je zapsán v obchodním rejstříku. Funkci statutárního orgánu zastává jednatel společnosti (v RD Rýmařov tuto funkci vykonávají dva lidé: Ing. František Příkaský a Josef Háma). Nejvyšším orgánem je valná hromada a ve společnosti působí také dozorčí rada.¹²⁷

Ačkoliv bylo složité najít firmu, která by byla ochotna poskytnout interní informace k účelům této diplomové práce, podařilo se nám oslovit společnost RD Rýmařov s.r.o., která byla ochotna zveřejnit tyto údaje a aktivně spolupracovat na naplnění hlavního cíle této diplomové práce, tedy poskytnutí uceleného pohledu na fungování firmy.

Analytický pohled na společnost byl pojat celistvě. Zahrnoval představení společnosti, pohled na její fungování od založení až po rok 2013. Byly sledovány hospodářské ukazatele, podstatné personální změny a historický vývoj společnosti v kontextu celospolečenského hospodářského vývoje země a také stavebnictví. Zajímavou vsuvku tvořily paměti bývalého zaměstnance firmy, který ve společnosti pracoval na dělnických pozicích 35 let. Ten nám podal náhled na firemní situaci z pohledu řadového zaměstnance.

Cíl diplomové práce byl splněn. Došlo k důkladné analýze fungování společnosti v takovém rozsahu, aby bylo možno z této práce čerpat informace pro potřebu společnosti RD Rýmařov, nebo veřejnosti.

Bylo zjištěno, že hospodaření firmy během jednotlivých let záviselo hlavně na ekonomickém vývoji České republiky a na vývoji hospodářství zemí, do kterých firma vyváží své produkty. Zejména šlo tedy o Německo, kam v průběhu let mířila většina produkce firmy, až od roku 2007, kdy se společnost začala daleko více orientovat na českého zákazníka.

¹²⁷ ROSOCHATECKÁ, Eva a kolektiv. *Ekonomika podniků*. 10. Vyd. Praha: ČZU, 2012. 209 s. S. 16.

Stavební trhy během let ovlivňovaly hospodářské výkyvy, jež se střídaly v pravidelných cyklech, které se během let prolínaly. Společnost prošla fází dna, expanze, vrcholu i recese.

Základní kámen společnosti byl položen v roce 1969. V době, kdy bylo hospodářství tehdejšího Československa na vzestupu. Stavební odvětví v té době bylo jedním z nejvíce dynamických odvětví národního hospodářství a výrazně přispívalo k jeho růstu.

Začátek 70. let znamenal pro firmu velký zlom. Výroba byla prohlášena za pravidelnou. Hospodářství země se vyvíjelo v první polovině 70. let velmi dobře. V roce 1978 zaznamenala firma zisk ve výši téměř šestnácti milionů korun. Avšak od druhé poloviny 70. let výroba začala stagnovat. Negativně se projevil nezáměr vedení společnosti o rozvoj a investování. Tato doba úpadku přetrvávala delší dobu. Hospodářský růst zpomaloval, až došlo ke stagnaci. Stavebnictví však bylo stále na vzestupu, který trval téměř celé desetiletí.

V první polovině 80. let hrála ve firmě významnou roli modernizace a investice tímto směrem se vyplatily. Ve druhé polovině 80. let firma vykazovala prospěch. Vývoj socialistických zemí však závisel na tom, jak se dařilo Sovětskému svazu. V 80. letech zde převládaly ekonomické problémy a dynamika růstu se snížila na nejnižší úroveň od poválečné hospodářské obnovy. Stavební trh od roku 1981 zaznamenal pokles zakázek, který pokračoval v následujících 4 letech. Podařilo se ho vyrovnat až v roce 1989.

V 90. letech přišla velká změna v podobě nastolení nového režimu, které se závod musel přizpůsobit. Bylo nutno najít nové kupce, kteří by měli zájem o jeho produkty. Společnost se zaměřila na zahraniční klientelu. 1. listopadu 1990 zanikl název OKAL a podnik se změnil na Rodinné domky Rýmařov. Započala privatizace i ostatních firem. To mělo za následek rozpad téměř celého trhu se stavebními produkty a zcela se změnily dosud zaběhnuté obchodní vztahy. Firmy s novou organizací často nedodržovaly smlouvy. To mělo neblahý dopad na závod RD Rýmařov. Musel přistoupit k omezování výroby, propouštění zaměstnanců a hledání nových zákazníků. V druhé polovině devadesátých let si podnik stanovil hlavní cíl a to zabránit krachu společnosti. Na místě byla reorganizace podnikové struktury, strategie i plán řízení. Společnost tímto krokem chtěla zjednodušit a zefektivnit výrobu. Toto řešení se ukázalo jako správné a firma se dostala ze dna, ale problémy stále přetrvávaly. Stavební trh v 90. letech prošel krizí. První propad nastal při přechodu centrálně plánované ekonomiky na tržní hospodářství. V následujících letech si trh vedl o něco lépe.

Ze začátku 21. století se stále více projevovaly neblahé důsledky orientace firmy na jediného zahraničního partnera, proto začala rozšiřovat portfolio svých zahraničních zákazníků. Společnost se zaměřila také na výrobu nízkoenergetických a pasivních domů, o které byl stále větší zájem. Významnou roli sehrál vstup České republiky do Evropské unie, v roce 2004. Společnosti se tak otevřel evropský trh. Hospodaření firmy bylo na stabilní úrovni. Tržby byly uspokojivé, i když rok 2007 pro společnost znamenal mírnou ztrátu. V letech 2005–2007 došlo k velkému zrychlení ekonomického růstu. V roce 2008 a 2009 došlo naopak k výraznému zhoršení ekonomické situace země. Hospodářsky vyspělé velmoci ve druhé polovině roku 2008 přešly do recese. Zhoršení podmínek se projevilo zejména v silných zemích Euro zóny, na kterých bylo Česko závislé z hlediska vývozu. Dobrá hospodářská situace na počátku 21. století se odrážela také ve stavebním průmyslu. Stavební trh si na počátku nového tisíciletí vedl velmi dobře. Od roku 2000 zaznamenávalo toto odvětví každoroční nárůst. Velký obrat na stavebním trhu nastal koncem roku 2008. Došlo k poklesu stavební výroby v důsledku ekonomického poklesu, který nastal kvůli celosvětové hospodářské krizi. Mírné zlepšení nastalo až v roce 2014.

Budoucí vývoj společnosti v následujících letech je slibný. Započatý trend zlepšování ekonomické situace na českých trzích z roku 2014, by měl pokračovat i během celého roku 2015. V roce 2016 by růst reálného HDP mohl zpomalit, avšak jen nepatrně a dostat se tak na 2,5 %. Díky pozvolnému růstu ekonomiky by se měla snižovat i míra nezaměstnanosti. Ekonomická aktivita by měla růst nejen na domácím, ale i světových trzích díky nižším cenám ropy a uvolňování měnových politik. Růst se projeví i ve stavebním odvětví. Letos by sektor mohl zvýšit produkci o 2,9 %. Společnost RD Rýmařov má tedy dobré podmínky pro dosažení uspokojivých hospodářských výsledků v následujících letech. Jak už jsme zmínili, letos by chtěla dosáhnout tržeb ve výši 1 miliardy Kč a zisku 40 milionů. To by se jí mohlo podařit díky výstavbě v ČR, dodávkám do SRN, Polska, nebo Rakouska.¹²⁸

¹²⁸ IHNED.CZ. *Ekonomika bude letos podle financí růst*. [online]. 30. 1. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63459620-ekonomika-bude-letos-podle-financi-rust-odhad-je-2-7-procenta>

Seznam použité literatury

Monografie

- [1] HŮRKA, Petr. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. 1063 s. ISBN 978-80-7263-8574.
- [2] CHALUPOVÁ, Zita. *Čtyřicet let domů z Rýmařova*. Olomouc: nakladatelství Burian a Tichák, 2009. 100 s. ISBN 978-80-87274-01-9.
- [3] Journal of construction engineering. Hindawi Publishing Corporation. 2012, ISSN 2314-5986.
- [4] KLEIBL, Jiří. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1996. 126 s. ISBN 80-707-9988-9.
- [5] MLČOCH, Lubomír a kol. *Ekonomické a společenské změny v české společnosti po roce 1989*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2000. 273 s. ISBN 80-246-0119-2.
- [6] PRŮCHA, Václav a kolektiv. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–199. 1. vyd.* Brno: doplněk 2004–2009. 1004 s. ISBN 80-7239-147-X.
- [7] ROSOCHATECKÁ, Eva a kolektiv. *Ekonomika podniků*. 10. Vyd. Praha: ČZU, 2012. 209 s.

Internetové zdroje

- [8] BIBS.CZ. *Možnosti české ekonomiky v globalizovaném světě – cesty k prosperitě ČR*. [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: http://www.bibs.cz/fileadmin/user_upload/fotogalerie/Moznosti_ceske_ekonomiky_v_globalizovanem_sвете_-_final.pdf.
- [9] ČNB,[online]. *Ekonomický vývoj na území České republiky*. [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: http://www.historie.cnb.cz/cs/menova_politika/prurezova_temata_menova_politika/1_ekonomicky_vyvoj_na_uzemi_ceske_republiky.
- [10] IHNED.CZ. *Dopad současné krize na české stavebnictví*. [online]. 23. 3. 2010 [cit. 2015-02-26]. Dostupné z: <http://ihned.cz/c1-40891930-dopad-soucasne-krize-na-ceske-stavebnictvi>
- [11] IHNED.CZ. *Ekonomika bude letos podle financí růst*. [online]. 30. 1. 2015 [cit. 2015-03-26]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63459620-ekonomika-bude-letos-podle-financirust-odhad-je-2-7-procenta>

- [12] MATYÁŠ, Václav. Komentář k výsledkům ČSÚ o stavebnictví za prosinec 2014. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: http://www.sps.cz/RDS/_deail_new.asp?id=7261&type=media-kas
- [13] PŘIKRYLOVÁ, Marie. *Důsledky restrukturalizace stavebnictví ČR na jeho konkurenceschopnost v EU*. [online]. 2009 [cit. 2015-15-26]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/207160/esf_b/Dusledky_restrukturalizace_stavebnictvi_CR_na_jeho_konkurenceschopnost_v_Evropske_unii.txt
- [14] *Historie RD Rýmařov s.r.o., a.s.* [online] [cit. 2015-01-26]. Dostupné z: <http://www.rdrymarov.cz/historie-spolecnosti>
- [15] Hospodářské noviny. *Ekonom Krugman: Snížování inflace je špatný nápad*. [online]. 2011 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-53348750-ekonom-krugman-snizovani-inflace-je-spatny-napad>
- [16] SEKANINA, Milan. *Nedokončená: Československá ekonomika v druhé polovině 80. let minulého století*. [online]. 2007 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=217.pdf>
- [17] SPĚVÁČEK Vojtěch, VINTROVÁ Růžena. *Růst, stabilita a konvergence České republiky v letech 2001–2008*. [online]. [cit. 2015-03-07]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=polek&pdf=718.pdf>
- [18] SVAZ PODNIKATELŮ. *Vývoj stavebnictví do roku 2012*. As. ČVUT Praha. Stavební fakulta. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: https://www.deloitte.com/assets/Dcom-CzechRepublic/Local%20Assets/Documents/Real%20Estate/vyvoj_stavebnictvi_do_roku_2012_101021.pdf
- [19] TECHIES.CZ. *Stavebnictví*. [online]. [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://www.techyes.cz/redakce/tisk.php?lanG=cs&clanek=353&slozka=282&>

Ostatní zdroje

[20] Interní dokumenty společnosti RD Rýmařov s.r.o.

[21] Výroční zprávy společnosti RD Rýmařov s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek 1.1: Sídlo firmy RD Rýmařov.....	3
Obrázek 2.1: Poklepání základního kamene	6

Seznam tabulek

Tabulka 3.1: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1993.....	23
Tabulka 3.2: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1994.....	24

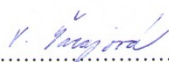
Tabulka 3.3: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1995.....	26
Tabulka 3.4: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1996.....	28
Tabulka 3.5: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1997.....	29
Tabulka 3.6: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1998.....	31
Tabulka 3.7: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 1999.....	33
Tabulka 4.1: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2000.....	43
Tabulka 4.2: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2003.....	44
Tabulka 4.3: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2004.....	46
Tabulka 4.4 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2005.....	48
Tabulka 4.5: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2006.....	48
Tabulka 4.6 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2007.....	50
Tabulka 4.7 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2008.....	52
Tabulka 4.8 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2009.....	52
Tabulka 4.9 : Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2010.....	53
Tabulka 4.10: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2011.....	55
Tabulka 4.11: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2012.....	56
Tabulka 4.12: Vybrané ekonomické ukazatele za rok 2013.....	56

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 15. 4. 2015


.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vybrané ekonomické ukazatele 1993–2013

Příloha č. 2: Základní identifikační údaje společnosti

